

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ

À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
GESTION DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT**

PAR

Houcine MOULOUDI

**IDENTIFICATION DES FACTEURS DE PERFORMANCE
DES PME ALGÉRIENNES PRIVÉES DANS
LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE ET TEXTILE**

OCTOBRE 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

AU NOM DE DIEU,
LE TRÈS MISÉRICORDIEUX,
LE TOUT MISÉRICORDIEUX .

Je dédie ce mémoire, à ma très chère
mère Zohra et mon chaleureux père Mohammed à qui
je dois beaucoup, à mes frères et soeurs, ainsi qu'à
toute personne dont l'amitié est sincère.

TABLES DES MATIERES

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Liste des tableaux.....	iii
 PARTIE I PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE.....	 1
 I- INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE.....	 1
 I.1- Introduction.....	 1
I.2- Problématique.....	3
 II- Formulation du problème et des objectifs de recherche.....	 6
III - Cadre d'analyse le management stratégique.....	7
 IV- CADRE CONCEPTUEL.....	 9
 IV.1.- Concept de la stratégie.....	 9
IV.2- Concept d'analyse stratégique.....	11
IV.3- Concept de management stratégique.....	12
 IV.4- Revue de la documentation sur le management stratégique.....	 12
 IV.4.1- Évolution de la pensée du management stratégique au niveau de la Grande Entreprise.....	 12
 IV.4.2- Distinction entre la planification et le management stratégique.....	 14
 IV.4.3- Management stratégique et PME.....	 16
IV.4.4- Conclusion.....	18
 IV.5- Modèle général de management stratégique retenu.....	 19
 IV.5.1- Le concept de diagnostic de l'entreprise.....	 21
IV.5.2- Schéma spécifique à la phase du diagnostic stratégique.....	22
 IV.5.2.1- Diagnostic des missions et objectifs.....	 24

IV.5.2.2- Environnement externe	25
A- Facteurs économiques et politiques.....	26
B- Structure de l'industrie.....	27
C- Assistances externes.....	28
D- Les tendances du marché.....	29
E- La concurrence.....	29
F- Technologie.....	30
IV.5.2.3- L'environnement interne.....	32
IV.5.2.3.1.-Le concept des PME.....	32
A- Culture d'entreprise.....	35
B- Marketing.....	36
C-Finance.....	37
D- Personnel.....	38
E- Fabrication	39
F- L'innovation.....	40
G- Flexibilité et information.....	41
H- Choix stratégiques.....	42
IV.5.2.3- L'entrepreneur.....	43
A- Caractéristiques personnelles.....	44
B- Compétences managériales.....	45
IV.5.3- Définition du concept de performance	47
IV.5.4- Conclusion	48
PARTIE II- MÉTHODOLOGIE	49
II- Méthodologie de la recherche.....	49
II.1-Identification des informations et des sources d'informations.....	49
II.2- Choix du type de recherche.....	49
II.3- Choix de l'instrument de mesure.....	50
II.4- Population et échantillonnage.....	50
II.4.1- Population, cadre et méthode d'échantillonnage.....	50

II.5 - Collecte des données.....	5 1
II.6- Traitement et analyse des données.....	5 2
PARTIE III- INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	5 3
III- Profil et distinction entre les secteurs.....	5 4
III.1 - Facteurs internes.....	5 4
III.1.1- Caractéristiques générales de l'échantillon.....	5 5
III.1.2- Caractéristiques générales par secteur.....	5 5
III.1.2.1-Distinction entre les trois secteurs.....	5 6
III.1.3- Les produits.....	5 8
III.1.3.1- Distinction entre les trois groupes.....	6 5
III.1.4- L'évolution des prix.....	6 7
III.1.5- Profil des propriétaires-dirigeants.....	6 9
III.1.5.1- Différences entre les trois groupes.....	7 3
III.1.5.2- Conclusion.....	7 3
III.1.6 - Capacités managériales.....	7 5
III.1.6.1- Capacités managériales de l'échantillon.....	7 5
III.1.6.2- Capacités managériales par secteur.....	7 7
III.1.6.3- Distinction entre les secteurs.....	8 1
III.1.6.4- Conclusion.....	8 4
III.2- Facteurs externes.....	8 7
III.2.1- Situation économique (idéologies, politiques et investissement).....	8 7
III.2.2- Structure de l'industrie et Facteurs de blocage.....	8 9
III.2.2.1- Situation industrielle des secteurs étudiés.....	8 9
III.2.2.2- Facteurs de blocage.....	9 1
III.2.2.3- Distinction entre les trois secteurs.....	9 3
III.2.2.4- Conclusion.....	9 6
III.2.3- Clientèle et marché.....	9 7
III.2.3.1- Taille de la clientèle.....	9 5
III.2.3.2- Fidélité de la clientèle et marché servi par secteur.....	9 9

III.2.3.3- Distinction entre les groupes.....	102
III.2.4- La concurrence.....	104
III.2.4.1- Facteurs de concurrence par secteur.....	105
III.2.4.2- Distinction entre les trois secteurs.....	107
III.2.5- Les Fournisseurs.....	110
III.2.5.1- Distinction entre les trois secteurs.....	116
III.2.6- La Technologie et l'innovation.....	117
III.2.6.1- Objectifs technologiques.....	119
III.2.6.2- Distinction entre les trois secteurs.....	121
III.2.7- Innovation.....	121
III.2.8- Relations Entreprise-Etat.....	124
III.2.9- Situation financière.....	126
III.2.9.1- Situation financière de l'échantillon.....	126
III.2.9.2- Situation financière dans chaque secteur.....	128
III.2.9.3- Distinction de la situation financière des trois secteurs.....	129
III.2.10- Sources d'informations.....	130
III.2.10.1- Importance des sources d'information par secteur.....	132
III.2.10- Conclusion.....	134
III.3- Aspects et visions stratégiques.....	136
III.3.1- Orientations stratégiques de l'échantillon.....	136
III.3.2- Orientations stratégiques sectorielles.....	137
III.3.3- Distinction entre les trois secteurs.....	140
III.3.4- Raisons du changement stratégique.....	143
III.3.5- Intentions stratégiques futures.....	143
III.4- Performance.....	151
III.4.1- Evaluation de la performance par les entrepreneurs eux-mêmes.....	151
III.4.2- Facteurs potentiels de succès.....	153
III.4.4- Distinction entre les trois secteurs.....	154
III.4.5- Conclusion.....	155

IV- Caractéristiques des groupes plus et moins performant.....	156
IV.1- Relation entre les facteurs et la performance pour les deux groupes	157
IV.1.1- Entrepreneur et performance.....	157
IV.1.2- Environnement externe et performance.....	160
IV.1.3- Entreprise et performance.....	163
IV.1.4- Conclusion	172
V- Problèmes rencontrés	174
V.1- Problèmes communs.....	174
V.2- Problèmes spécifiques.....	179
VI- Conclusion Générale	180
VI.1- Résumé.....	180
VI.2- Suggestions proposées	182
VI.2.1- Suggestions communes pour les trois secteurs.....	183
VI.2.2- Suggestions spécifiques pour chaque secteur	184
VII.3- Contributions et limites de recherche	187
VII.3.1- Contribution de l'étude.....	187
VII.3.2- Limites de l'étude.....	188
VII.4- Opportunité de recherche.....	188
BIBLIOGRAPHIE	189
ANNEXES	196
ANNEXE I.....	197
ANNEXE II.....	198
ANNEXE III.....	217

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce aux supports dont j'ai pu bénéficier de la part de plusieurs personnes.

Je remercie sincèrement M. Jean-Bernard Carrière, professeur au département d'administration et d'Economique à l'Université du Québec à Trois-Rivières d'avoir dirigé cette recherche et du support aussi bien moral que matériel qu'il m'a donné tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie aussi MM. Samir Blili et MM. Denis Pittigrew d'avoir accepté d'être des évaluateurs de ce travail et des conseils qu'ils m'ont fournis. Je remercie aussi Madame Nathalie Lachance de sa patience dans la correction de ce mémoire.

Enfin, je remercie mon gouvernement algérien ainsi que ma famille de m'avoir soutenu pour avoir eu la possibilité de venir étudier au Canada et sans leur support moral, le processus aurait été plus difficile.

RÉSUMÉ

Cette étude exploratoire porte sur l'identification de certains facteurs contribuant à expliquer la performance des PME algériennes privées dans trois secteurs (industrie de poisson, de produits laitiers et de textile) dans le contexte algérien actuel. Les objectifs de cette étude sont d'identifier quelques facteurs internes et externes pouvant expliquer le succès ou l'échec de ces entreprises, de faire une comparaison entre les trois secteurs pour chaque facteur afin de déceler les différences et les similitudes, d'analyser le comportement stratégique de chaque secteur. Enfin, le dernier objectif, considéré comme but ultime de cette étude, vise à l'identification des variables les plus discriminantes pouvant expliquer le niveau de performance de ces entreprises.

Enfin, s'appuyant sur les résultats de cette étude, nous exposerons des problèmes communs et spécifiques pour chaque secteur ainsi que des suggestions qui pourraient être très utiles afin d'améliorer l'efficacité des secteurs étudiés. Afin d'atteindre nos objectifs, une enquête sur le terrain a été effectuée auprès de 27 entreprises actives dans la région d'Alger et d'Oran, deux villes considérées comme des plus dynamiques économiquement. L'analyse discriminante nous a permis de distinguer deux groupes hétérogènes, l'un plus performant et un deuxième moins performant. Nous avons pu identifier des différences significatives entre les deux groupes pour certaines variables ainsi que d'autres distinctions peu ou non significatives.

Les facteurs contribuant à expliquer le niveau de performance des deux groupes impliquent l'environnement externe, l'entreprise et

l'entrepreneur. Le groupe plus performant jouit d'une clientèle et d'une part de marché plus intéressante, d'une capacité à maintenir leur activité plus longtemps, d'un réseau d'information informel pertinent, des points d'approvisionnement plus variés. Les propriétaires-dirigeants de ce groupe plus possèdent une formation supérieure, un besoin d'accomplissement et d'indépendance plus fort, une tendance à prendre plus de risques. Les entreprises performantes sont de dimension plus grandes, plus âgées (âge de l'entreprise), possèdent une situation financière plus stable, ont un processus décisionnel individuel concentré, consacrent davantage d'efforts au travail interne, et manifestent une attitude stratégique prospective malgré que les deux groupes ont une position stratégique défensive vu le contexte actuel de l'Algérie.

Les variables où les deux groupes ne se distinguent pas (caractéristiques partagées par les deux groupes) sont l'âge de l'employeur et le nombre d'années à la direction, l'influence due à la situation politique et économique, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, l'absence de formalisation des objectifs, des études de marché, l'importance de l'autorité ainsi qu'une position stratégique défensive dans la situation actuelle. La phase finale de notre étude est d'exposer les problèmes communs et spécifiques dont souffre l'ensemble des trois secteurs ainsi que des propositions de solutions pouvant éventuellement faire améliorer leur situation. Cette mobilisation devrait commencer d'une part par les entrepreneurs eux-mêmes, les premiers concernés et d'autre part par les pouvoirs publics.

Liste des tableaux

# Tableau	Titre des tableaux	# page
1	Principaux facteurs identifiés	53
2	Caractéristiques générales des entreprises	54
3	Caractéristiques générales par secteur	56
4	Distinction des caractéristiques générales	57
5	Nombre et Nature de Produits par Secteur	59
6	État de Production Globale	61
7	État de production par secteur	62
8	Indices de production par secteur	63
9	Indices de production par secteur	64
10	Distinction dans la production	65
11	Age du Personnel par Secteur	66
12	Caractéristiques Générales des entrepreneurs	69
13	Caractéristiques des entrepreneurs par secteur	70
14	Motivations et causes de lancements en affaires de l'échantillon	71
15	Distinction entre les caractéristiques des entrepreneurs	73
16	Options Managériales de tout l'échantillon	76
17	Options managériales du secteur agro-alimentaire	78
18	Capacités managériales du secteur du textile	80
19	Distinction entre les options managériales	82
20	Facteurs de Blocage	91
21	Distinction entre les facteurs de blocage	94
22	Données cumulatives du nombre de clients	97
23	État de la clientèle par secteur	98
24	Fidélité de la Clientèle et Part du Marché Servi	100
25	Distinction de l'état de la clientèle	102
26	Facteurs de concurrence pour l'ensemble de l'échantillon	104
27	Facteurs de concurrence par secteur	105
28	Distinction des facteurs de concurrence entre les secteurs	107

# Tableau	Titre des tableaux	# page
29	Etat des fournisseurs pour l'ensemble de l'échantillon	111
30	État des Fournisseurs par secteur	112
31	Distinction de l'état des fournisseurs	116
32.1	Degré de modernité par secteur	118
32.2	Degré de modernité par secteur	118
33	Importance des objectifs technologiques de l'échantillon	119
34	Importance des objectifs technologiques par secteur	120
35	Distinction des objectifs technologiques	122
36	Situation financière générale	127
37	Situation financière pour chaque secteur	128
38	Distinction de la S.F entre les trois groupes	129
39	Indices d'informations	131
40	Indices d'informations par secteur	132
41	Caractéristiques stratégiques générales de l'échantillon	136
42	Orientations stratégiques par secteur	137
43	Orientations stratégiques du textile	138
44	Orientations stratégiques de l'agro-alimentaire	139
45	Distinction entre les orientations stratégiques	140
46	Vision Stratégique de l'agro-alimentaire	146
47	Vision stratégique du textile	150
48	Facteur de performance par secteur	151
49	Proportion et Importance de chaque facteur entre G.P.P et G.M.P	153
50	Facteurs de succès potentiels pour l'échantillon	154
51	Distinction entre les facteurs potentiels de succès	157
52	Vision Stratégique du Groupe plus performant N=12	166
53	Vision Stratégique du Groupe moins performant N=15	169
54		

PARTIE I PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

I- INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

I.1- INTRODUCTION

Depuis les années soixante dix, les économies industrialisées connaissent une mutation marquée par l'émergence croissante des petites et moyennes entreprises, qui sont devenues un outil de la politique économique (Marchesnay et al 1987). L'intérêt porté aux entreprises de petite et moyenne taille est extrêmement variable selon les pays. Il existe en effet un ensemble de causes (politiques, idéologiques, économiques) qui expliquent le décalage dans les préoccupations nationales. Les États-Unis sont le pays d'origine des travaux les plus anciens et les plus nombreux (PME et systèmes économiques contemporains colloque, Nice 1985).

Aux États-Unis, en 1953 le U.S. Small Business Administration a été institué, alors qu'à Ottawa, le portefeuille de ministre d'état (petites entreprises) a été créé en 1976. Cette création est suivie en 1977 par l'établissement du secrétariat à la petite entreprise. Le gouvernement du Québec a, pour sa part, fait, pour la première fois en décembre 1985, la nomination d'un ministre délégué aux PME (rapport du ministère délégué aux PME 1986).

Selon la vision traditionnelle, la grande entreprise apporte une stabilité dans les prix et une certaine rigidité organisationnelle, alors que la PME offre une meilleure flexibilité et une instabilité dans les prix (Howard 1990). Ainsi, son importance et sa position concurrentielle sont de plus en plus

remarquées. Cette situation est causée par des facteurs comme : la faiblesse des économies d'échelle, l'émergence des économies fragmentées et le changement dans le mode de consommation, ainsi, que la faiblesse des systèmes de production rationnels de grande masse comme le modèle taylor-fordiste. Cette émergence a été encouragée par la formation de réseaux industriels composés de petites et moyennes entreprises. Les cas italien et japonais sont révélateurs. Dans ce sens, plusieurs pays industrialisés se sont penchés sur l'importance de la PME. C'est également cas des pays en voie de développement qui cherchent à renforcer les entreprises privées industrielles et celles de service déjà établies, et à favoriser encore plus la création de nouvelles entreprises.

En Algérie, ce choix s'explique par le fait que la PME constitue une grande partie du secteur privé. D'autant plus que ce pays représente un terrain privilégié pour l'étude de la PME et de ses particularités. Depuis le début des années quatre-vingt, le gouvernement algérien s'intéresse de plus en plus aux PME. Cela s'est traduit par le programme de restructuration des entreprises publiques (Rapport sur la planification et l'aménagement du territoire 1982). Ce programme consistait en une décentralisation des grandes entreprises en moyennes entités. Les objectifs dominants de cette restructuration étaient de:

- Renforcer l'efficacité des entreprises par la recherche d'une plus grande maîtrise et d'une flexibilité de l'appareil de production, et une utilisation rationnelle des compétences humaines et ressources matérielles.
- Répartir de façon plus équilibrée les activités à travers le territoire national par une implantation spatiale harmonieuse des centres de décision et des moyens humains et matériels nécessaires à leur fonctionnement.

La réalisation de ces objectifs impliquaient l'adaptation des formes d'organisation, la redéfinition de la mission des entreprises, la recherche d'une plus grande adéquation entre la taille des entreprises et leur niveau d'intervention et de compétence territoriale, à favoriser l'initiative créatrice des organes de l'entreprise et le développement des relations inter-entreprises dans un cadre planifié (rapport du ministère de la planification 1982). Actuellement et dans la même vision, le gouvernement a pour la première fois nommé en janvier 1991 un ministre délégué aux petites et moyennes industries. Toutes ces initiatives gouvernementales étaient mise en oeuvre afin de trouver des solutions aux problèmes économiques et sociaux. Compte tenu de ces changements, il serait intéressant de connaître la situation que vit la PME algérienne dans le contexte actuel.

I.2- PROBLÉMATIQUE

Dans les pays développés l'importance de la PME a été reconnue et encouragée. Encourager l'entrepreneuriat pourrait être très bénéfique pour l'économie du pays . Selon Peterson (1978), l'entrepreneur, par ses capacités d'innovation, d'adaptation, d'autosuffisance et d'emploi: présente des caractéristiques qui doivent être considérées comme essentielles pour la survie de tout système économique. Cette affirmation est supportée par les statistiques. Au Canada, les PME fournissent presque 60% du total des emplois créés (D'amboise 1989). Au Québec en 1983, les PME représentaient 98.6% des entreprises, soit 92.1 de petites et 6.5% de moyennes. Les grandes entreprises quant à elles, représentaient 1.4% du total des corporations québécoises (Rapport du Ministère Délégué aux PME 1986). Aux États-Unis, (Whofer 1983) rapporte, qu'entre 1960

et 1985, les PME contribuaient remarquablement à la création d'emplois (plus que 80% d'emplois). En Algérie, la part des PME en terme d'emplois et d'entreprises se présente comme suit :

Secteur privé. Répartition des entreprises et de l'emploi par secteurs divers 1984

Activité	nombre d'entreprises	nombre.d'emplois	Structure en %	Emplois en %
Mines et carrières	126	1910	1.0	1.9
I.M.M.E	940	8226	8.1	8.3
Matériel.construction	498	6029	4.3	6.1
chimies, plastiques	230	3847	2.0	3.9
Ind.agro-alimentaire	4728*	<u>38822</u>	<u>40.5</u>	<u>39.3</u>
Ind.textiles	2793*	<u>26087</u>	<u>23.9</u>	<u>26.4</u>
Ind.cuir.chaussure	701	4957	6.0	5.0
Ind.bois. papiers	1140	7185	9.8	7.3
Industries diverses	513	1684	4.4	1.7

Revue statistique " la production industrielle " Office national de statistiques, #4 Juillet 1990.

Le tableau montre la forte présence d'entreprises dans les deux branches principales de la consommation finale, les industries agro-alimentaires et les industries du textile, qui regroupent 64.4% des entreprises de l'ensemble du secteur. Ces deux branches regroupent 65.7% de la force de travail employé. En matière de création d'emplois pour l'ensemble du secteur, le nombre est passé de 98447 (1979) à 120500 (1982). Le secteur industriel privé veut avoir accès immédiatement aux produits de consommation nécessaires lesquels font l'objet d'une demande importante.

Dans le contexte algérien, le Nouveau Code d'Investissement ouvre aux PME , et en fonction des besoins du pays, un certain nombre de branches et d'activités dans les deux secteurs (l'industrie agro-alimentaire et de textile) présentant une grande souplesse de fonctionnement et qui n'exigent peu d'investissement en capital. Du point de vue des procédures de mise en oeuvre, le

code renforce la procédure d'agrément en tant " qu'instrument de planification et d'orientation destiné à assurer la conformité des investissements projetés aux objectifs poursuivis sur le plan économique et territorial" (Code d'Investissement Décret 83-101-1983) . Malgré cette contribution positive des PME, ces dernières rencontrent des problèmes qui sont généralement la cause de leur faillite, par exemple, une étude des services du plan (1983) rapporte qu'environ 80% des entreprises créées avant 1983 avaient vécu seulement deux années. Des milliards d'équipements divers avaient été abandonnés avant même d'être amortis, tandis que d'autres ne furent jamais mis en activité. Il s'agit d'un gaspillage des possibilités de développement des forces productives (Rapport établi par les Entreprises Privées 1982). Malgré la loi du 28-08-1982 relative à l'investissement privé national, qui constitue l'actuel code d'investissement et qui est venue pallier à certaines insuffisances responsables de ce phénomène, l'abandon pour multiples raisons ne cesse de s'accroître. Dans ce contexte, Sweeney (1982) affirmait que presque la moitié des PME créées disparaissent avant leur quatrième année d'existence, plus de 30% des firmes font faillite la première année de leur activité (Churchill 1955) et que 50% survivent moins de 18 mois (Seropolis 1977). Birch (1979) appuie l'affirmation de Sweeney en déclarant que 32% des entreprises cessent d'opérer. Ces entreprises ont entre 0 et 4 ans d'existence et 29% de celles qui ont plus de 5 ans ne survivent pas (Mason 1985). Tous ces abandons et faillites sont les conséquences de contraintes internes (manque de compétences managériales et personnelles) et externes (concurrence intense, politiques monétaires et fiscales , recession...) que l'entreprise subit.

Beaucoup d'auteurs (Thain 1965, Greiner 1972, Galbraith 1982, Churchill et Lewis 1983, Scott et Bruce 1987) rapportent que généralement les PME passent par différentes phases qu'on peut résumer dans trois phases

essentielles : la survie, le maintien (une étape de stabilité) et la croissance. Les causes des faillites ou d'abandons peuvent intervenir à chacune de ces étapes. Ainsi donc, plus l'entreprise avance dans ces phases plus elle a des défis à relever, puisque à chaque phase l'entreprise peut rencontrer des problèmes particuliers (Kazanjian 1988). Mais les défis que rencontrent les PME dans les pays en voie de développement sont plus graves et plus profonds, parcequ'elles sont plus volatiles, plus vulnérables et leur inertie est plus faibles (Abdellali 1982). Avec l'importance du secteur privé industriel et l'orientation de certaines personnes d'affaires vers le secteur manufacturier, nous avons vu qu'il serait intéressant d'étudier deux secteurs (agro-alimentaire et textile), afin de mieux connaître leurs problèmes et défis de survie et de croissance.

Il nous est apparu important de procéder à un diagnostic stratégique de certaines entreprises dans ces secteurs que nous considérons parmi les plus importants de l'économie algérienne. Notre travail consiste à identifier les facteurs de succès et d'échec qui pourront nous aider à expliquer le niveau de performance de ces PME privées nationales oeuvrant dans les secteurs du textile (tissu et confection) et de l'agro-alimentaire (produit laitiers et conserverie de poisson).

II- Formulation du problème et des objectifs de recherche.

Dans le contexte algérien, le problème que nous soulevons semble être un nouveau champ d'investigation. Parmi les méthodes d'approche du problème, il y a l'identification des facteurs de performance de l'entreprise. Ceci nous pousse à orienter notre recherche sur le problème spécifique (question de

recherche) suivant : Identification des principaux facteurs internes et externes qui contribuent à expliquer le niveau de performance de la PME manufacturière algérienne (agro-alimentaire et textile).

Répondre à cette question nous permettra possiblement de bien comprendre le fonctionnement et les réactions des entreprises travaillant dans le contexte algérien. Cependant, étudier ce cas soulève aussi d'autres questions découlant directement de la question de recherche, qui deviennent les objectifs spécifiques de notre étude. Nous les définissons en six points :

- 1- Analyser les facteurs internes (l'entreprise et l'entrepreneur) qui pourraient affecter la performance de ces PME;
- 2- Analyser les facteurs externes susceptibles d'influencer le succès de ces entreprises;
- 3- Identifier les variables discriminantes contribuant le plus à expliquer le niveau de performance de ces entreprises;
- 4- Identifier les principaux problèmes auxquels sont sujets les secteurs étudiés ;
- 5- Identifier les principales causes générant ces problèmes;
- 6- Suggérer des voies de solutions pour chaque secteur étudié .

III - Cadre d'analyse le management stratégique

Puisque que la phase essentielle du processus stratégique est celle du diagnostic stratégique, nombreux auteurs qui ont abordé le domaine du management stratégique (Roland Calori et al 89, J.C.Mathé 87, A.C.Martinet 84, B.karlof 90) affirment que la phase du diagnostic stratégique au niveau interne et externe de l'entreprise est à l'origine de la démarche du processus stratégique.

Pour Thibaut (1989), " le diagnostic s'inscrit alors dans un processus de gestion prévisionnelle et de management stratégique".

Cette approche utilisée dans un contexte de PME, nous incite à tenir compte des interactions entre trois principales dimensions (environnement externe, entreprise et entrepreneur), car étudier ces variables individuellement ne donne pas de réponses suffisantes, compte tenu que dans le contexte algérien comme dans d'autres pays, le côté culturel et social ont un impact important sur la vie de l'organisation et celle des entrepreneurs.

Le diagnostic stratégique procure certains bénéfices pour la petite et moyenne entreprise. Cette approche offre un cadre d'analyse suffisamment concret pour le décideur de l'entreprise. Elle lui permet d'exploiter ses capacités de façon optimale. Ainsi Gerard Brown (1970), le définit " le diagnostic d'entreprise a donc pour objet de déceler les points faibles entre les points forts de l'entreprise pour corriger ou renforcer les premiers et exploiter au mieux les seconds ". C'est un moyen qui nous permet de faire le pont entre l'aspect descriptif et prescriptif de notre recherche. Nous précisons plus loin le concept de diagnostic stratégique.

IV CADRE CONCEPTUEL

IV.1.- Concept de la stratégie

Les définitions de la stratégie sont nombreuses, et depuis l'oeuvre de Chandler (1962), la stratégie est devenu un facteur primordial dans la vie des organisations.

Tableau synthétique des différentes définitions de stratégie

AUTEURS	DÉFINITIONS
Von Newman & al. (1947)	La stratégie est une série d'actions posées par une firme et décidées en fonction de situation particulière de celle-ci.
Ansoff (1965)	La stratégie est une règle de décision déterminée par l'éventail produits/marché, le vecteur de croissance, l'avantage compétitif et la synergie .
Steiner & Miner (1970)	La stratégie, c'est forger les missions de la firme,déterminer des objectifs pour l'organisation à la lumière des forces externes et internes, formuler des politiques spécifiques et des stratégies pour atteindre des objectifs, et d'assurer de leur mise en oeuvre convenablement de telle sorte que les buts et les objectifs fondamentaux seront atteints.
Anderson & Paine (1970)	Les stratégies sont composées d'une mission ou domaine d'objectifs, de stratégies et politiques, d'une forme organisationnelle et de la performancefonctionnelle du dirigeant.
Newman & Logan (1971)	Les stratégies sont des plans tournés vers l'avenir qui anticipent le changement et initient des actions visant à profiter des opportunités qui s'integrent aux concepts de la mission de la compagnie.
Uyterhoeven & al. (1973)	La stratégie procure la direction et la cohésion àl'entreprise et est composée de plusieurs étapes :le profil stratégique, la provision stratégique, l'audit, des ressources, l'exploitation d'alternaive stratégiques, les tests de cohérence et, en final le choix stratégique.

AUTEURS	DEFINITIONS
Hambrick (1980)	Un ensemble de décisions qui orientent l'organisation dans ses relations avec son environnement, affectant ses structures et processus internes ainsi que la performance.
M.Porter (1980)	La stratégie compétitive consiste en le positionnement d'une entreprise de façon à exploiter la valeur des compétences qui la distinguent de ses concurrents, il s'en suit qu'un aspect central de la formulation de la stratégie est l'analyse perspicace des concurrents.
Tabatoni et al. (1983)	La stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et à long terme, les activités et structures de l'organisation.
Sallenave et al. (1985)	Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée.
Fry & Killing (1986)	Un guide pour l'organisation qui exprime la façon dont l'entreprise opère dans un environnement compétitif.
Chrisman & al. (1988)	Une utilisation judicieuse de toutes les ressources d'une organisation à l'affût d'occasions d'affaires des changements de l'environnement et recherchant l'atteinte des objectifs ciblés.

Dans cet ensemble de définitions, nous remarquons que certaines sont plus approfondies que d'autres. En effet, nous pensons que certaines sont sommaires, il est difficile de saisir ce qu'est la stratégie ainsi que son contenu. Elles paraissent incomplètes et même parfois superficielles comme celles de (Newman et al. (1971), Steiner et al.(1977), Uytterhoeven et al.(1973). D'autres paraissent plus substantielles et plus tangibles, qui définissent la stratégie comme étant un ensemble d'actes volontaires visant à atteindre les objectifs de

l'entreprise, ou celle-ci devrait avoir une part essentielle dans la modification de son destin, tout en ayant une grande initiative pour qu'elle puisse se définir, se redéfinir, s'orienter et se positionner à partir de situations changeables (Ansoff (1965), Tabattoni et al(1980), Porter (1980-1985)). À la lumière de ce qui a été dit, nous proposons la définition suivante :

" La stratégie est un ensemble d'actions relativement rationnelles et volontaires qui permet d'atteindre des objectifs perçus au préalable, où l'entreprise doit prendre l'initiative de se positionner, de s'adapter, de réviser continuellement sa position face à un environnement dynamique ."

IV.2- Concept d'analyse stratégique

Une part essentielle de la fonction stratégique consiste à porter un diagnostic aussi pertinent que possible sur la situation de l'entreprise dans son environnement interne et externe. Tout diagnostic repose sur une analyse précise des contraintes et opportunités que recèle l'environnement, mise en relation avec un examen lucide des potentialités et faiblesses de l'organisation. (Martinet 1983). Selon Gouillart (1989), l'analyse stratégique peut être définie comme une discipline "intégrant l'analyse marketing, l'analyse de compétitivité et l'analyse structurelle de l'industrie, aboutissant à l'élaboration d'un système d'allocation de ressources et favorisant la formulation d'une stratégie".

IV.3- Concept de management stratégique

Le management stratégique est un processus qui permet le bon suivi de l'organisation. Il porte une vision améliorée des différentes composantes de l'environnement et des phénomènes liés à l'organisation interne de l'entreprise. Il reflète en outre " la nécessité d'articuler plus précisément la formulation de la stratégie avec d'autant plus d'acuité que le fossé semble se creuser entre le système de planification et la réalité de l'organisation " (Patrick Joffre 1985).

IV.4- Revue de la documentation sur le management stratégique

Notre recherche est basée principalement sur la littérature américaine et européenne. Il faut préciser que la documentation portant sur la performance (les facteurs de succès) et la gestion stratégique nous a servi de base pour notre grille d'analyse .

IV.4.1- Évolution de la pensée du management stratégique au niveau de la Grande Entreprise

Il existe plusieurs approches qui portent sur les choix et les possibilités stratégiques pour expliquer la réalité de l'entreprise dans son environnement en turbulence. Tous les auteurs s'accordent à reconnaître la Business School de Harvard comme le point de départ conceptuel de la démarche stratégique moderne. Le traité politique générale de Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965), constitue une remarquable synthèse de l'analyse stratégique classique dont le principe de base consiste à articuler les forces et faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement. Cette confrontation de l'entreprise et de son environnement s'effectue en tenant compte

du système de valeurs des dirigeants qui fixent les grands objectifs de l'organisation (Patrick Joffre et al. 1985).

En 1965, le Boston Consulting Group (B.C.G) a proposé une approche basée principalement sur la compétitivité (B.C.G 1970). Cette méthode est centrée sur les stratégies que l'entreprise peut adopter face au système concurrentiel. Elle distingue deux niveaux:

- Celui des domaines élémentaires d'activités, dans lesquels il est possible de manoeuvrer les couples de produit/marché.
- Celui de l'entreprise globale, comme un ensemble ou un portefeuille de différents domaines d'activités.

La méthodologie d'analyse suggérée par le B.C.G, découpe l'entreprise en segments stratégiques indépendants, et évalue la position relative de la firme sur chacun d'eux selon le taux de croissance et la part du marché .

Une autre analyse est celle de Porter. Son apport conceptuel réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises (Porter,1982). Selon Porter, l'analyse structurelle de l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur s'identifie dans cinq principaux déterminants qui sont : la menace des nouveaux entrants, l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, les pressions exercées par les produits de remplacement, le pouvoir de négociation avec les clients et le pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Chaque variable peut influencer la profitabilité de l'industrie. Tant que la part des nouveaux concurrents augmente, la concurrence s'intensifie. Le degré de menace dépend largement des réactions des

autres concurrents , de l'intensité de leur riposte, des niveaux des prix et des caractéristiques des obstacles. Les produits de substitution sont aussi une menace pour les concurrents déjà établis, surtout si ces produits sont appréciés par les consommateurs; en plus des exigences des fournisseurs et les clients sous forme de rapport de force entre les industries et le pouvoir de négociation.

Il y a aussi la méthode d'Arthur D.Little (A.D.L), qui préconise une approche basée sur la position concurrentielle et l'attrait du domaine. Elle s'attache à évaluer de la façon la plus fine, la position concurrentielle, comme un ensemble d'atouts, quantitatifs mais aussi qualitatifs, que détient l'entreprise par rapport à ses concurrents. Elle fait la relation entre la maturité de l'activité et la stratégie, où il précise quatre phases: démarrage, croissance, maturité, vieillissement et dans chaque phase correspond des caractéristiques, des armes concurrentielles et des moyens stratégiques.

IV.4.2- Distinction entre la planification et le management stratégique

H.Igor Ansoff (1979) présente clairement les différences entre les deux notions : la planification stratégique demeure centrale, alors que le processus de management stratégique est plus large et plus riche, même lorsque la procédure est largement décentralisée, la planification stratégique, par essence, de par son caractère formalisé et répétitif, ne peut qu'on enroller qu'un nombre limité de personnes (fonctions, niveau hiérarchiques...etc). De ce fait, la planification stratégique demeure parfois lente, inefficace et peut entraîner des conflits que provoque la mise en oeuvre des décisions. En revanche, le management stratégique englobe toutes les personnes nécessaires, non seulement dans la formulation mais aussi dans l'application des décisions. Il s'approche à cet égard

du management japonais dans lequel les responsables de la mise en oeuvre participent aussi à la conception.

Alors que la planification stratégique se limite à la détermination de la position souhaitée de la firme dans son environnement, la gestion stratégique s'intéresse entre autres au développement des aptitudes et compétences internes, qui offriront à l'entreprise la flexibilité et l'invulnérabilité requises. La planification stratégique tient compte des faits, des idées, des probabilités. La gestion stratégique prend en considération en plus des aspirations et compétences des individus, la dynamique du changement organisationnel. Le produit de la planification stratégique est un plan, celui de la gestion stratégique est une série d'actions et un nouveau comportement stratégique. Un plan peut laisser inchangé la culture de l'entreprise, les aptitudes des individus et la conviction profonde des dirigeants. Une action de gestion stratégique, parce qu'elle est action, les affecte obligatoirement. Après avoir exposé certains concepts importants, ainsi que la distinction entre la planification et la gestion stratégique, nous allons aborder certains modèles portant sur ces deux visions stratégiques, mais en précisant au préalable les caractéristiques stratégiques des PME.

IV.4.3- Management stratégique et PME

Stratégies au niveau de la PME

Peu de chercheurs se sont penchés sur la planification et la gestion stratégique au niveau de la PME. Robinson (1983) déplorait le fait que les chercheurs négligent encore trop l'étude des activités stratégiques dans les PME.

Nous pensons que les méthodes des grandes entreprises ne sont pas applicables aux PME. Si ces dernières copient les méthodes d'étude et de gestion de la G.E. , elles seront vouées probablement à l'échec, du fait de leurs caractéristiques particulières qui sont le manque de capitaux, de ressources financières pour pouvoir recourir aux services extérieurs, de ressources humaines sur leur aire de compétence. Avant d'identifier les facteurs influençant l'élaboration d'un modèle de processus de management stratégique, il est utile de présenter brièvement les caractéristiques des PME.

Caractéristiques stratégiques des PME

Crawford et Taylor (1985) citent cinq caractéristiques des PME: une structure organisationnelle simple, une aversion au risque financier (sous capitalisation et écarts de trésorerie), une capacité de réplique rapide face à l'environnement (bonne flexibilité), un désintéressement à la scène politique. Dans la même vision, Voon Hoor (1979) distingue cinq caractéristiques distinguant la PME de la grande entreprise:

- La petite entreprise a une performance limitée en fait de produits, de technologies, de services et d'expertise. Tout en oeuvrant dans une étendue géographique restreinte, elle possède en elle des indices de fragilité et de vulnérabilité.
- Ses ressources sont limitées, surtout en matière de finance et de ressources humaines, qui sont des faiblesses et des lacunes pour la conduite de la gestion stratégique.
- L'information est plus qualitative et les responsables manquent de compétences techniques et de structures administratives efficaces pour évaluer sa position stratégique vis à vis le marché, les concurrents et même les institutions financières.
- Le style habituel de direction n'est ni systématique ni explicite, ce qui limite la communication entre les niveaux hiérarchiques dans les entreprises de taille moyenne en particulier.
- Le capital est souvent détenu par quelques proches du fondateur de l'entreprise, ce qui complexifie l'extension du financement par des fonds propres.

VI.4.4- Conclusion

À la lumière de ce qui a été présenté, nous pensons que la petite et moyenne entreprise diffère de la grande entreprise au niveau de certains aspects. La PME est une entreprise personnelle, créée par une personne ou un ensemble de personnes indépendantes pour des motivations différentes. Elle possède une gestion centralisée où le propriétaire-dirigeant est l'homme à tout faire, une faible spécialisation tant au niveau de la direction que l'exécution des tâches, un système d'information interne et externe fort simple et un temps de réponse aux changements environnementaux assez rapide.

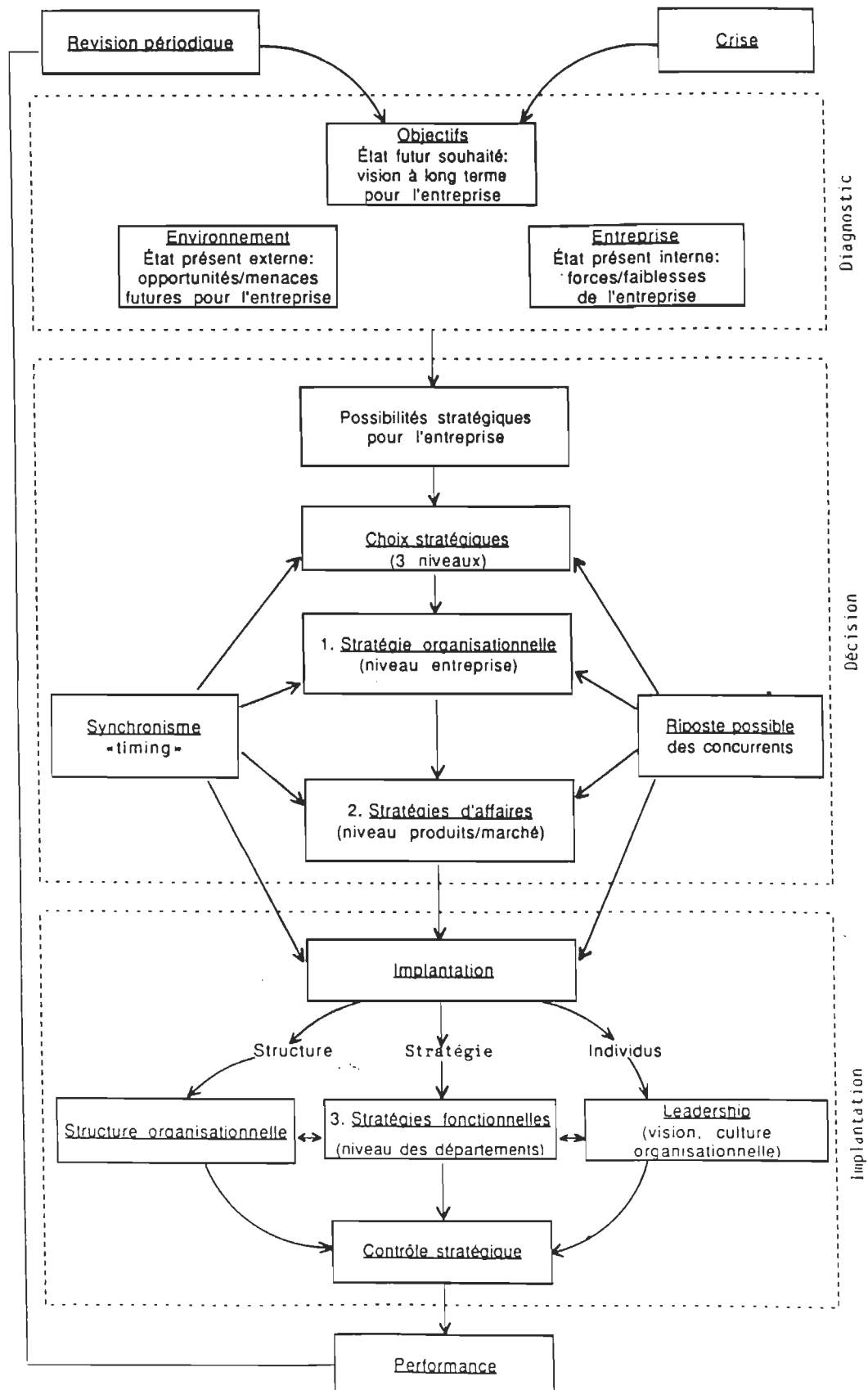
Cependant, certaines faiblesses la caractérisent. Les ressources limitées de la PME entament sa capacité concurrentielle et son potentiel de croissance. L'insuffisance de financement rend difficile la réunion du capital de risque nécessaire pour l'exploitation d'un projet par la fondation d'une entreprise. La perception d'un risque élevé décourage les investisseurs. L'insuffisance des fonds ralentit son développement, accroît la difficulté de changer de technologie, d'améliorer le réseau de distribution sans l'injection de fonds dans l'entreprise. Enfin, on peut noter l'insuffisance de ressources humaines: la PME, a souvent besoin d'une main d'oeuvre spécialisée ou qualifiée. Le recrutement de ce genre d'employés devient pour elle une problématique en matière de rémunération.

IV.5- Modèle général de management stratégique retenu

Pour les fins de notre recherche, nous retenons le processus de management stratégique proposé par Carrière (1990). Nous avons opté pour ce cadre car c'est un modèle qui intègre un ensemble de variables ayant des conséquences sur la réussite ou l'échec du processus de gestion stratégique dans la PME. En effet, dans l'élaboration d'un processus de gestion stratégique, il apparaît nécessaire de considérer un nombre indéterminé de facteurs (endogènes et exogènes) qui peuvent influencer le processus stratégique. Cette vision est prise en compte dans le modèle de Carrière (1990).

Le succès de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs qui exigent une mise en oeuvre simultanée, entraînant une remise en question stratégique des activités et des méthodes d'information, la responsabilisation et la mobilisation des hommes à tout niveau. Cela se fait par une analyse et une révision continue des variables qui peuvent affecter le processus stratégique (voir figure #1).

PROCESSUS DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE (Carrière 1990)



Notre tâche ne portera pas sur la réalisation complète d'un processus de management stratégique dans son sens prescriptif, mais plutôt sur la première phase de ce processus qui se traduit à l'étape du diagnostic stratégique (voir figure # 2). Elle nous oblige cependant à intégrer d'autres dimensions du processus stratégique dans notre démarche descriptive.

IV.5.1- Le concept de diagnostic de l'entreprise

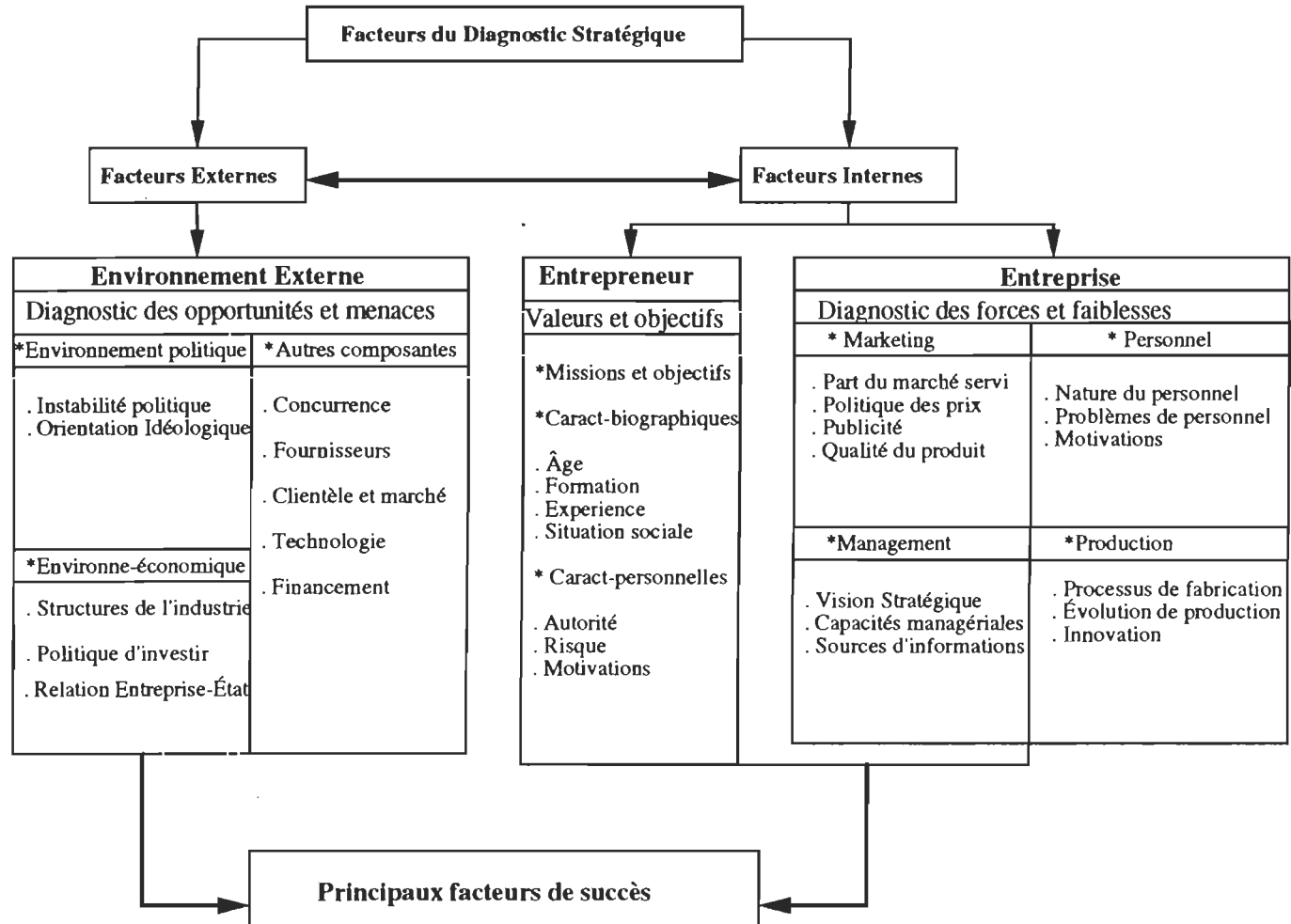
Selon Gérard Brown (1970) " le diagnostic d'entreprise a donc pour objet de déceler les points faibles entre les points forts de l'entreprise pour corriger ou renforcer les premiers, et exploiter au mieux les seconds ". Il est à préciser cependant qu'au niveau de la PME, il est plus fréquent que le diagnostic ne soit qu'occasionnel. Soit que l'entreprise affronte des difficultés graves, voir une crise ou une défaillance moyenne, soit qu'elle ressente des insatisfactions répétées (A.C Martinet 1990).

Pour ce projet, nous définissons le diagnostic d'entreprise comme " étant un outil de gestion et de recherche qui peut nous permettre de dévoiler les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces dans un environnement dynamique. Il permet d'identifier la nature de ses problèmes, ses possibilités stratégiques afin de renforcer sa performance. "

IV.5.2- Schéma spécifique à la phase du diagnostic stratégique

Comme notre recherche est de nature opérationnelle, elle a comme aboutissement l'identification de certains facteurs de performance à l'aide d'un processus de management stratégique. Cependant pour notre étude, nous rappelons que nous retenons seulement l'étape du diagnostic des facteurs internes et externes de la performance (H. Mouloudi, 1991). (voir Figure #2).

Facteurs du Diagnostic Stratégique (H.Mouloudi,1991)



IV.5.2.1- Diagnostic des missions et objectifs

Dickinson et al (1984) affirment que " les facteurs de succès, ce sont des évènements, circonstances, conditions, ou activités qui demandent une attention spéciale à cause de leur signification". Il est important de noter que cette définition est très générale, du moment qu'il n'existe pas de facteurs de succès universels que n'importe quelle entreprise peut avoir et appliquer. Dans le même sens, Dollinger (1985) affirme " qu'il n'ya pas de critères reconnus de façon unanime par les auteurs pour mesurer la performance même au niveau de la définition". Les critères d'efficacité peuvent être propres à une entreprise dépendamment de ses objectifs, ses buts, sa mission, son environnement et de son fondateur.

Mission et objectifs sont les fondements mêmes d'une entreprise. Celle-ci existe dans le but d'atteindre certains résultats, remplissant ainsi sa mission sans omettre les motivations des personnes qui se lancent en affaires (typologie des entrepreneurs). Il n'est donc pas surprenant de remarquer à quel point les objectifs d'une entreprise seront teintés par la personnalité du dirigeant. Aussi, la mission et les objectifs peuvent être modifiés au cours de la croissance de l'entreprise, ou à cause de l'émergence de nouvelles opportunités ou menaces qui imposent le réajustement des objectifs. Pour les fins du présent travail, nous avons vu utile de retenir les variables suivantes:

- la mission de l'entreprise,
- les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme.

À part, la fixation des objectifs, on peut généralement présumer que les propriétaires des PME emploient tous les moyens dont ils disposent pour réussir. Mais dans l'environnement actuel, la réussite de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs qui exigent une mise en oeuvre simultanée: une remise en question stratégique des activités et des méthodes d'information, de la responsabilisation et de la mobilisation des hommes à tout niveau. Beaucoup d'études ont été faites. Elles ont montré l'existence de facteurs qui influencent la performance de la firme. Ces facteurs sont liés soit à des facteurs externes tels les facteurs politiques, économiques et sociales, soit des facteurs internes tel l'entreprise (la structure organisationnelle, la planification et le management stratégique) et l'entrepreneur (ses caractéristiques, ses motivations, etc..). Nous traitons d'abord des facteurs externes.

IV.5.2.2- Environnement externe

L'entreprise oeuvre dans un environnement multiforme dans lequel se trouvent ses sources de vie, mais aussi ses sources de menace. Avec chaque facteur, elle peut développer des relations qui lui permettent de comprendre, de prévoir, de s'adapter et de survivre. Ce qui est essentielle, c'est l'adaptation à un environnement qu'il soit hostile ou favorable, et qui change continuellement. Il est à noter que même sous l'effet d'une pression environnementale, l'entreprise progresse.

Puisque l'entreprise ne peut vivre en situation d'autarcie, elle doit identifier les composantes externes de son environnement pour connaître ses opportunités et ses contraintes. Nous définissons l'environnement externe comme étant

" un ensemble de facteurs avec lesquels l'entreprise interagit en vue d'identifier les opportunités (permettant d'améliorer sa performance), et les contraintes (pressions qui limitent la liberté de l'entreprise dans sa prise de décision). Les composantes environnementales sont nombreuses: Politiques (décisions prises par le gouvernement), Economiques (politiques fiscales, monétaires et lois d'investissement), juridiques (réglementation des entreprises, dispositions en matière d'hygiène et de sécurité), les autres relations (concurrents, clients, fournisseurs), technologiques (progrès techniques), sociales (conflits, grèves). "

A- Facteurs économiques et politiques

Pour Peterson, Kotmetsky et Ridgway (1983) les politiques gouvernementales monétaires, budgétaires et économiques peuvent être des sources de problèmes pour la petite entreprise et peuvent même causer leurs faillites. Ce sont des causes externes incontrôlables pour l'entreprise (taux d'intérêts élevés, taux de taxation, réglementation, inflation, récession). Les différentes causes ont été rapportées par les auteurs selon la perception des propriétaires-dirigeants eux-mêmes. Les mêmes facteurs ont été identifiés par Haltman (1983), Depitrio et al.(1977), Hulman et al.(1984), Stewart et al.(1985). Graham et Young (1990) mentionnent en plus, le vol et le feu..

Dans la même vision, Dollinger (1985) précise que les entreprises qui s'adaptant le mieux à ce type de changement (économiques et politiques) sont les entreprises innovatrices. Ce phénomène d'innovation est en fonction du dynamisme de l'environnement. En effet, sous sa pression, l'entreprise pourrait trouver le besoin d'innover et d'augmenter sa compétence

managériale. Les dimensions qui seront pris en considération lors de notre étude sont :

- Le degré de stabilité des politiques monétaires et fiscales;
- L'influence de ces politiques sur l'activité concernée;
- L'impact idéologique sur la propriété privés.

B- Structure de l'industrie

Sandberg et Hofer (1987) ont vérifié la validité d'un modèle de performance où le succès dépendrait non seulement de l'entrepreneur, mais aussi de la structure de l'industrie et de la stratégie utilisée. Steiner et Solem (1988) ainsi que Kalleberg et Heitch (1991) soutiennent que la structure de l'industrie influe la performance de l'entreprise. Dans cette étude, l'industrie est examinée en fonction du secteur économique, des phases évolutives, de sa structure, de la présence ou de l'absence d'un déséquilibre et des barrières empêchant l'entrée de nouvelles entreprises. Pour le contexte Algérien, nous allons vérifier les dimensions suivantes:

- Évolution des secteurs étudiés (importance économique, évolution technologique);
- Niveau de maintien de l'activité à long terme;
- Degré de marginalisation des secteurs concernés;
- Monopolisation du secteur public.

C- Assistances externes

Dollinger (1985) souligne que le succès de l'entreprise peut être renforcé par la consultation d'experts externes. Dans une deuxième étude, il rapporte que la performance financière de l'entreprise dépend des relations et contacts que l'entrepreneur a avec son environnement, puisque l'environnement est constitué de facteurs (clients, fournisseurs, banques, concurrents....etc) qui peuvent influencer le propriétaire ou le gestionnaire dans sa prise de décision. L'assistance externe peut être d'ordre stratégique, administrative et opérationnelle.

Chrisman et Leslie (1991) précisent que l'assistance administrative et opérationnelle a beaucoup d'influence sur la performance financière de l'entreprise puisque ce genre d'assistance permet généralement une réduction des charges de la firme. L'aide à terme au niveau fonctionnel est perçue plus positivement par les gens d'affaires que l'aide au niveau de la planification stratégique. Dans l'étude de Hall et Young (1989) sur les facteurs d'insolvabilité, les causes principales perçues par les faillis et les fonctionnaires du bureau du registraire des faillites sont de nature opérationnelle. Il est donc normal que les gens d'affaires recherchent davantage de solutions à leurs problèmes quotidiens (court terme). L'assistance gouvernementale peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise (Goodwin et Ibrahim 1986). Dans ce sens nous aimerions connaître:

- La relation État-entreprise des secteurs concernés;
- Le niveau d'utilisation d'experts externes (Avocats, comptables, autres services,);

- L'état des fournisseurs;
- L'état de la clientèle.

D- Les tendances du marché

Apostolidis(1977), dans son étude sur les critères nécessaires à l'évaluation de la performance de l'entreprise, précise que le gestionnaire efficace est celui qui tient compte continuellement des tendances du marché pour assurer le succès de son entreprise. Cragg et King (1988), ont la même vision en déclarant que la performance financière de l'entreprise est influencée par le marché où l'entreprise est dynamique. Nous essayons de savoir :

- Part de marché servie,
- Dispersion géographique,
- Variation de la part du marché servi.

E- La concurrence

La concurrence est une source de progrès . En effet, elle peut encourager à innover dans toutes sortes de domaines, notamment en recherche et en production, pour améliorer la qualité, réduire le prix de revient, accroître la productivité de la main d'œuvre et des équipements. Elle est aussi source de progrès pour le client, puisqu'elle oriente l'action vers ce qu'il préfère. Selon Quibel (1986), la nature et la force de la concurrence reposent sur plusieurs paramètres dont le combat mené par ceux qui veulent s'introduire sur le marché, la puissance des concurrents habituels, les produits ou les services de substitution, c'est à dire la concurrence indirecte, la puissance des clients.

Ainsi, la concurrence peut être indirectement un facteur de succès lorsqu'elle oblige l'entreprise à innover, à réduire ses coûts, à satisfaire davantage sa clientèle, à faire face aux pressions des autres concurrents, et en général, à réagir positivement aux fluctuations environnementales. Le degré de force de cette variable dépend aussi de nombreux d'autres facteurs internes (bonne gestion, prise de décision efficace dans chaque fonction existante, etc.) et externes (clients, fournisseurs, technologie) de l'entreprise. Dans notre étude, nous nous proposons de mesurer cette dimension par les indicateurs suivants :

- Le nombre de concurrents;
- Leur part de marché;
- Leurs avantages comparatifs au niveau du produit, des coûts de production, des sources d'approvisionnement;
- L'impact des investisseurs étrangers;
- Les facteurs de concurrence dans chaque secteur.

F- Technologie

Le facteur technologique est l'un des facteurs de l'environnement externe qui agit sur la PME, domaine dans lequel la PME est obligée de s'engager pour assurer sa survie et sa croissance. Les facteurs qui poussent les PME à adopter de nouvelles technologies plus efficaces et moins contraignantes sont le manque de main d'oeuvre spécialisé, les difficultés à obtenir certaines matières premières, les coûts d'énergies de plus en plus élevés, les nouveaux règlements pour empêcher la pollution (Gasse, 1984). Mais il existe certaines réticences de la part des dirigeants des PME face à ces nouvelles formes

technologiques. Ce recul est causé par le manque de connaissances sur l'avantage que peuvent entraîner ces nouvelles technologies, la négligence et la méfiance à se référer à des firmes conseil dans ce domaine, le manque de personnel qualifié pour l'implantation et l'entretien de cette technologie (Julien et al., 1986).

L'existence de ces contraintes ne signifie pas que les PME n'ont pas recours à certaines formes de technologie. Déjà, la plupart des entreprises manufacturières ont introduit l'outil informatique dans le domaine de la gestion (la comptabilité, la paie et la facturation), qui est plus facile à automatiser que le système de production. Quelque soit l'implantation, si l'entreprise n'opte pas pour une démarche structurée et planifiée lors de l'introduction d'une technologie, les probabilités d'échec sont plus élevées, vu la possibilité d'une évaluation inadéquate de son environnement (marché, concurrence, forces et faiblesses internes).

Nous savons tous que le processus de gestion et la prise de décision au niveau de la PME, reviennent au propriétaire-dirigeant. Dans une perspective globale, l'innovation technologique peut être une forme de stratégie d'adaptation qui répond aux exigences environnementales. Dans ce sens l'entrepreneur doit avoir la bonne perception du besoin de changement technologique. En outre, nous aimerions connaître;

- La nature du matériel utilisé;
- Le type de maintenance (préventif, curatif);
- L'intérêt que porte l'entreprise pour l'utilisation de nouvelles méthodes technologiques (matériel de production) dans son domaine d'activité;
- Les principaux objectifs technologiques.

IV.5.2.3- L'environnement interne

Le concept des PME

Avant de définir la PME, il serait nécessaire de comprendre le concept de l'entreprise qui, d'après J.Bermond et A.Geledan (1988), : " est un lieu où s'élaborent les produits que nous consommons, où sont réalisés les investissements, répartis les revenus, exportés les produits qui conditionnent l'équilibre commercial, créés les emplois nouveaux. Elle est un "laboratoire social" où se négocient congés, durée de rythme de travail. Lieu de formation du produit, elle l'élément essentiel du capitalisme fondé sur la propriété privée. Elle agit sur l'environnement et modèle les paysages "

Il n'existe pas de définition communément admise de la petite et moyenne entreprise. C'est le constat initial des ouvrages consacrés aux PME (voir,entre autres, O.C.D.E 1982, L.Hertz 1982). Le problème demeure fort complexe. Tous les pays industrialisés se sont heurtés à plusieurs difficultés quand ils ont voulu définir les PME, si bien que peu d'entre eux ont adopté une définition légale des PME (Rapport du Ministère Délégué aux PME 1986). S'entendre sur une définition est d'une grande importance, puisque pour établir une politique des PME, il devient indispensable de bien définir ces entreprises afin de bien cerner leur univers. Selon Morel et Julien (1986), "la PME est un concept flou dont les définitions varient" et ces auteurs ajoutent que celles " fondées sur le nombre de salariés et le chiffre d'affaires nous semblent à la fois inopérantes et trompeuses", car il existe des petites entreprises d'une certaine autonomie qui appartiennent à de grandes entreprises qui ont moins de 200 employés, et il existe

aussi des petites entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires égal à celui des grandes entreprises à cause de ce qu'elles produisent.

Sur le plan qualitatif, les PME peuvent être définies, selon soit la propriété, soit le mode de gestion. Ainsi, le mode de gestion est un élément important qui permet de distinguer les PME. On les reconnaît par le nombre restreint des personnes qui participent à la gestion et par la combinaison de la direction et de la propriété de l'entreprise (Rapport du Ministère Délégué, 1986). Bromstein (1978) rapporte que la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, définit une PME comme étant une entreprise de propriété de gestion indépendante, comptant un nombre restreint de salariés. En dehors des caractéristiques propres à la PME, les principaux critères utilisés sont :

- Le nombre d'employés;
- Le chiffre d'affaires, le volume des ventes ou des actifs;
- Le revenu annuel avant impôt;

Le tableau suivant résume les définitions utilisées pour quelques pays industrialisés.

Critères de définitions du concept de la PME selon les pays

Pays	Qualitatif	Quantitatif
Etats-Unis	Propriété dominante dans son activité	Nombre d'employés < 500
Angleterre	Part du marché limité Gérée par propriétaire façon personnalisée, Autonome, exempte de tout contrôle externe dans la prise de décision	Manufacturier & détail < 200 employés, Construction < 25 Mines < 25
Japon		Manufacturier et Construction < 300 employés ou < 100 MM de YK Commerce de gros, < 100 employés ou < 300 MM de YK Commerce de détail < 50 employés ou < 10 MM de YK
Canada	Propriété indépendante Structure de gestion différente des grandes	Variable, SPE, manufacture < 100 employés, autre < 50 employés Ventes < 2 MM \$: petites 2-20 MM \$: moyenne
Canada FCEI	Propriété et gérance indépendantes et non dominance du marché	Varie selon les programmes

Source : Notes de cours Belley (1991)

Pour les besoins de notre recherche nous définissons la PME manufacturière algérienne comme " toute entreprise qui oeuvre dans des activités de production, de transformation de biens et dont le nombre d'employés varie entre 5 et 200."

A- Culture d'entreprise

Un système productif n'est pas une simple combinaison technique et économique de variables strictement matérielles. Il inclut des données sociales et culturelles. Parfois, les planificateurs se heurtent à des obstacles imprévus ou insuffisamment analysés, dans le domaine des coutumes et des motivations. Ainsi, se manifestent souvent et dans divers domaines des résistances multiformes et persistantes aux changements. Et contrairement à l'opinion courante, les richesses naturelles, une abondance du capital et un transfert technologique ne suffisent pas au développement pour que l'entreprise puisse se développer. Il faut également tenir compte du niveau culturel. Cet ensemble, difficilement identifiable influe positivement ou négativement sur les comportements au sein des entreprises.

Certains auteurs ont considéré la culture d'entreprise comme étant un facteur de succès. Parmi ces auteurs, Peters et Waterman (1983) précisent que la présence d'une culture est un moyen efficace pour réussir : "La prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées sans exception la qualité essentielle des meilleures entreprises". Ils précisent aussi le rôle que peut jouer le propriétaire dirigeant dans le développement des valeurs au sein de son organisation. Parmi les définitions les plus intéressantes nous trouvons celle de Lemaître (1984); " la culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise.... chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis de ses clients, de son personnel ".

Cette définition nous paraît complète, puisqu'elle traite de la variable culture tant au niveau interne qu'externe de l'entreprise. Dans le contexte Algérien, la vision externe de la culture influence amplement les comportements au sein de l'entreprise. Parmi les facteurs à mesurer se rapportant à la culture interne de l'entreprise; nous retenons :

- La responsabilité sociale;
- La propension aux risques;
- L'esprit d'équipe et la présence éventuelle de certaines valeurs dominantes face à l'interne et l'externe.

Marketing

Certains auteurs identifient les facteurs critiques de succès par une approche purement marketing comme Apostolidis (1977) qui démontre que pour atteindre le succès, le gestionnaire doit s'orienter vers un management stratégique basé sur le marketing. Harriet et Buckman (1984) expliquent que la faiblesse des ventes est l'une des causes de l'échec et ils proposent une stratégie de vente axée aussi sur le marketing. D'autres auteurs, notamment Dickinson et al.(1984) mentionnent que le management stratégique doit être basé sur un avantage compétitif. Ils pensent que les facteurs critiques de succès doivent être identifiés avant même la création de l'entreprise. Dans la même vision, Steiner et Solem (1988) parlent du développement d'un avantage concurrentiel par la planification formelle ou informelle. Cragg et King (1988) affirment que la performance financière est associée à la planification et aux activités orientées vers le marché. Graham et al.(1991) ont étudié les raisons des faillites des entreprises.

Selon eux le problème de l'insolvabilité est habituellement causé par une mauvaise prévision du marché, une publicité agressive des concurrents, une sur-évaluation ou sous-évaluation des coûts des produits.

Généralement, les études de marché en Algérie sont difficiles à faire dû au manque et à la difficulté de recenser de l'information au niveau quantité et qualité. Pour notre étude, nous aimerions vérifier comment les entreprises concernées analysent leur marché au niveau de :

- l'établissement des prix;
- La qualité des produits;
- Les activités de publicité et de promotion;
- Les concurrents (possibilité d'identifier leurs stratégies, leurs sources d'approvisionnement pour une comparaison des prix des matières).

C-Finance

Généralement, la performance de l'entreprise est associée à sa performance financière. Cela est dû surtout à son aspect quantitatif mesurable et significatif de la finance. Cependant, se baser seulement sur ce facteur pour l'explication de la performance de l'entreprise reste une vision très partielle. Il est clair que la situation financière prédomine dans l'explication de la performance à cause de la disponibilité d'outils de mesure efficaces.

Dans leur ouvrage intitulé "finance d'entreprise, comprendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise", Gilles Frachon et Yves Romanet (1986) insistent sur l'importance de la liquidité, considérant qu'elle constitue pour le dirigeant une donnée stratégique aussi importante que la rentabilité. Cependant, il est à préciser qu'une vision globale de la situation financière ne peut expliquer

l'efficacité de l'entreprise. Thibaut (1989) précise que les différentes méthodes utilisées pour cette activité constituent autant d'outils d'analyse disponibles en fonction des objectifs et des besoins divers des gestionnaires et des analystes. Elles permettent globalement d'apprécier la performance économique et financière de l'entreprise dans un cadre synthétique. Cependant, cette compréhension globale n'est pas suffisante pour les responsables opérationnels d'entreprises diversifiées. Ainsi, il est toujours important de savoir d'une manière plus détaillée, quels sont les produits et les activités, qui sont rentables, de connaître le coût de revient afin d'orienter des actions plus efficaces. Pour nos besoins d'identification, nous aimerions connaître:

- La croissance des ventes,
- Les capacités de l'entreprise à se procurer ces ressources de financement;
- Les principaux modes de financement;
- L'état de la trésorerie durant les deux dernières années.

D- Personnel

Un personnel compétent est indispensable à la performance de l'entreprise. L'analyse d'un travail sert à décrire la nature des tâches confiées au personnel et à préciser les caractéristiques individuelles qui sont requises pour qu'un individu donné s'adapte à un poste de travail et réussisse dans les fonctions que l'organisation lui confie. Il existe des notations professionnelles qui nous permettent d'identifier le potentiel humain: les politiques de recrutement, les promotions, la réorientation, la formation. Ces notations représentent un aspect important dans la gestion du personnel puisqu'elles sont en réalité des indicateurs de performance. Cependant, il est à préciser que le choix d'indicateurs de succès

professionnel soulèvent des problèmes à cause de la multi-dimensionnalité ou la globalité des indices du succès professionnel (Claude de Levy Leboyer, 1990) puisque le succès du personnel peut être obtenus sous différentes stratégies et dont il serait difficile d'affirmer quelle est la meilleure. Nos indicateurs pour ce facteur sont:

- Recrutement et selection du personnel;
- Formation du personnel;
- Stabilité du personnel;
- Nature du personnel (sexe);
- Âge du personnel de production.

E- Fabrication

Le bon fonctionnement d'une unité de production résulte de l'harmonie de beaucoup de facteurs dont les principaux sont : le personnel, l'organisation de la production et le marché (Roger Boneto,1985). La variation rapide de l'un de ces facteurs nuit au processus voulu de fabrication (évitement des surcapacités et des sous-capacités des moyens de production).

Pour une entreprise manufacturière, quelque soit sa finalité, sa survie est principalement liée a sa compétitivité. Il serait donc, intéressant de porter l'attention sur les parties du coût de fabrication qui peuvent permettre l'atteinte de meilleurs résultats, sans pour autant négliger le facteur qualité qui représente un choix fondamental pour la possibilité de modifier le produit en cas de nécessité technique ou d'évolution de la mode. Il faut donc pouvoir s'adapter rapidement à la demande. Cette nécessité est d'autant plus évidente lorsqu'un industriel ne

maîtrise pas la demande ou la mode sur son marché, surtout en ce qui concerne le secteur du textile. Pour notre étude, nous aimerions connaître:

- Les processus de fabrication des entreprises concernées dans les deux secteurs;
- Leur savoir-faire technique;
- Les fréquences de maintenance (préventive ou curative, interne ou externe);
- Les causes de retard du processus de fabrication;
- Âge du personnel de production.

F- L'innovation

Le succès d'un projet d'innovation repose en grande partie sur sa capacité à satisfaire un besoin précis du marché. Pour satisfaire un besoin, il faut d'abord l'identifier. Il est donc nécessaire de se tenir constamment au courant de l'évolution du marché et des besoins des consommateurs afin de mieux connaître ses concurrents et de s'adapter aux tendances dans les goûts et les besoins des consommateurs. Cela exige un réseau d'information qui assure la quantité et la qualité des renseignements. Le degré d'innovation de la PME dépend largement des caractéristiques de l'entrepreneur : La personnalité de l'entrepreneur, le comportement de l'entreprise, et son caractère innovateur sont directement liés à la personnalité du dirigeant-propriétaire et les facteurs qui exercent un rôle essentiel dans la conduite de l'innovation : le tempérament de l'entrepreneur, son esprit de divergence (originalité), son ouverture sur l'extérieur et sa largeur d'esprit.

Pour notre étude, nous avons voulu vérifier la présence éventuelle d'une forme quelconque d'innovation (dans le produit, le processus de fabrication) au sein des entreprises étudiées.

G- Flexibilité et information

La flexibilité traduit la possibilité pour un décideur de pouvoir reconsidérer à tout moments ses choix de manière à maintenir l'optimalité de ses décisions. Quand l'entreprise est confronté à un avenir relativement stable, la notion de flexibilité ne peut présenter qu'un intérêt mineur. La décision optimale est connue. Elle est prise en considération que lorsqu'on veut comparer deux décisions. Cependant, la valeur et le degré de flexibilité sont omniprésents, dans un environnement aléatoire où le changement est très dynamique. La flexibilité est l'un des avantages prédominants des PME. Elle jouit d'une capacité d'adaptation exemplaire si on la compare avec la grande entreprise. Ce degré élevé de souplesse est dû avant tout à sa petite taille, sa structure organisationnelle très simple, à son processus décisionnel est très personnel et toutes les autres caractéristiques de la PME. Cependant, cette flexibilité n'est pas absolue car la PME manque d'adaptation financière et est limitée dans les choix technologiques.

Plusieurs phénomènes vont déterminer l'importance du rôle de la flexibilité dans la prise de décision comme l'attitude du décideur face au risque, la capacité de prédiction du décideur envers les aléas, le degré de complexité de la firme et des informations crédibles permettant d'orienter cette souplesse positivement.

Dans le même contexte, Reix (1979), en se basant sur une étude conceptuelle poussée au niveau de la notion de flexibilité, a obtenu les résultats suivants: la notion de flexibilité n'a de sens qu'en situation d'incertitude. utilisée par une firme qui poursuit des objectifs d'efficacité et de sécurité, la flexibilité traduit une aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux. Il est commode de définir la flexibilité à un instant donné.

Cet état découle de décisions antérieures pour pouvoir connaître le degré de vulnérabilité de l'entreprise aux perturbations futures et pour apprécier le risque accepté par les entrepreneurs. Dans cette étude, nous aimerions savoir:

- La nature des sources utilisées;
- Les principales sources où les entreprises puisent l'information;
- La capacité des entreprises à s'adapter aux changements politiques et économiques

(Marché Maghrébin, investisseurs étrangers).

H- Choix stratégiques

Une stratégie de différenciation (innovatrice) est basée sur le couple produit/marché et les modes d'établissement de ces stratégies sont très importantes pour la performance financière de l'entreprise (Miller et Toulouse, 1986). La constatation de ces auteurs est appuyée par Sandberg et Hofer (1987) qui rapportent que la stratégie de différenciation est plus performante pour l'entreprise que la stratégie de concentration. Ils précisent aussi que le choix et

l'efficacité de la stratégie dépendent amplement des situations qui entourent l'entreprise.

Keats et Brackers (1988) précisent que la sophistication de la stratégie est en forte interaction avec la motivation de la tâche et de la force perçue de l'environnement. Jeffrey et Teresa (1990) rapportent qu'une stratégie agressive est recommandée lorsque l'entreprise possède un niveau technologique développé dans un environnement en croissance. Ils notent aussi l'absence de relation de causalité entre la performance et le choix stratégique. Pour ce qui est de nos indicateurs, nous voulons savoir:

- le type de stratégie poursuivie selon la typologie de Miles et Snow;
- le degré de croissance;
- les orientations stratégiques futures (3 et 5 ans).

IV.5.2.3- L'entrepreneur

Depuis l'antiquité, l'esprit d'entreprise était un facteur clé du développement, même si le concept de l'entrepreneur et de l'entreprise sont récents. Les chefs d'entreprises innovent et prennent des risques. Ils engagent et gèrent une main d'oeuvre. Ils ouvrent des marchés, trouvent de nouvelles combinaisons de matériaux, de procédés et de produits. Ils sont initiateurs de changement et facilitent l'ajustement dans les économies dynamiques et cela, tant au niveau de la PME que de la grande entreprise.

P.A.Julien (1982), définit l'entrepreneur comme " celui qui construit à l'aide d'une entreprise un espace économique ou même de nouveaux

espaces successifs ". Un autre auteur, Blais (1985), définit l'entrepreneur en ces termes : " une personne qui, ressentant un besoin de dimension individuelle ou collective, met en oeuvre de façon pratique et efficace les mécanismes et les ressources nécessaires pour répondre à ces besoins "

Pour les besoins de cette étude : l'entrepreneur est toute personne qui assume la direction d'une PME manufacturière privée à but lucratif, qu'il en soit fondateur, héritier ou simple dirigeant.

A- Caractéristiques personnelles

Les caractéristiques personnelles et biographiques de l'entrepreneur pourraient contribuer positivement à la performance de l'entreprise. Cependant, Miller et Toulouse (1983) rapportent que le nombre d'années que l'entrepreneur a passé dans son entreprise et dans son travail influencent négativement la performance. Les résultats de Miller et al. (1985) sont confirmés par Sandberg et Hofer (1987) qui remarquent que l'expérience antérieure du propriétaire de la PME n'a pas beaucoup d'impact sur la performance. L'utilité de l'expérience dépend largement du secteur d'activité. Dans un secteur à fort contenu technologique, la croissance est très rapide et exige plus de nouvelles compétences techniques qu'une expérience accumulée.

Goodwin et Ibrahim (1986) insistent sur les valeurs entrepreneuriales (intuition, aversion au risque, indépendance...) et aussi sur d'autres facteurs qui expliquent le succès de l'entreprise tels que l'âge, la formation et l'expérience. Par contre l'étude faite par Steiner et Solem (1988) montre que dans le secteur manufacturier, l'âge et la formation n'influencent pas la

performance dans leurs études. Cragg et King (1988) ont fait une étude sur ces facteurs et concluent que l'âge du propriétaire est un indicateur de succès en précisant que se sont surtout les jeunes qui réussissent le mieux. Keats et Bracker (1988) ont développé un modèle conceptuel de performance de la petite entreprise où ils précisent que la performance dépend des caractéristiques psychologiques et des comportements individuels des entrepreneurs. Graham et Young (1991) rapportent que des mésententes entre les associés, des problèmes de santé et un niveau de rémunération élevé peuvent être des causes d'échec des entreprises. Notre intention est d'identifier et de mesurer certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant notamment:

- Les causes de lancement en affaires;
- Les conditions de lancement en affaires;
- L'âge de l'employeur.

B- Compétences managériales

Il est généralement connu que la PME manque de compétence en matière de management, plus spécifiquement au niveau du marketing, Buckman et al.(1984) rapportent que les gestionnaires des PME n'ont pas de vision stratégique bien fondée en marketing. Apostolidis (1977) rapporte, en se basant sur une approche marketing, que l'entreprise devrait développer des aptitudes managériales de vente. Pour Goodwin et Ibrahim(1986), les compétences managériales en matière de stratégie (la gestion efficace du cash-flow, le système de budget...) affectent positivement la performance de l'entreprise. D'autres auteurs comme Peterson et al.(1983) donnent les causes des faillites de certaines entreprises telles que perçues par les propriétaire et gestionnaires eux-mêmes : le

manque d'expertise managériale dans le domaine des opérationnels. Graham et al. (1991) précisent que l'insolvabilité des entreprises est causée par des lacunes dans la gestion opérationnelle (sous-capitalisation, dette élevée, système comptable peu formel, inventaire de stock élevé, faible supervision du personnel, perte du personnel expérimenté) et à des problèmes de stratégies (dépendance de quelques clients et fournisseurs, faible demande des produits..). Steiner et Solem (1988) mentionnent que dans le secteur manufacturier, l'expérience managériale antérieure n'a pas d'influence sur la performance de l'entreprise.

Pour les besoins de notre étude, nous avons voulu mesurer les dimensions suivantes:

- La formation du propriétaires-dirigeant,
- La répartition des tâches;
- Les facteurs de gestion (contrôle, planification, utilisation de l'informatique)

IV.5.3- Définition du concept de performance

Définition d'un point de vue gestionnaire

D'un point de vue de gestion, (Thibaut 1989) explique que " la performance équivaut aux résultats et succès obtenus tant au plan général que dans des domaines spécifiques et pouvant être définis et mesurés par des indicateurs de nature quantitative et qualitative (taux d'expansion, rentabilité, avance technique, climat social, image de marque...)"

Définition opérationnelle

Pour le besoin de notre étude et vu la difficulté d'obtenir des informations économiques dans un pays tel que l'Algérie, nous avons retenu comme mesure opérationnelle de performance le taux de croissance du chiffre d'affaires égal ou supérieur à la moyenne de l'ensemble du secteur. Cependant, dans notre vision, nous avons tenu compte d'un autre critère , portant sur la période de survie de l'entreprise (5 ans et plus). Durant notre travail sur le terrain, toutes les entreprises de notre échantillon avaient plus que cinq ans, ce qui nous à pousser a ne pas le considérer comme facteur de sélection.

IV.5.4- Conclusion

Il est reconnu qu'il n'existe pas de définition communément admise et uniforme de la PME. Le même constat est relevé quant à la définition de la performance. Dans cette partie basée sur la documentation de plusieurs auteurs, nous avons essayé de montrer que notre variable dépendante (performance) est de nature multidimensionnelle. En effet, chaque auteur qui étudie ce champs de recherche se base sur des critères d'évaluation de la performance des PME qui ne sont pas forcément les mêmes. Nous avons aussi tenté de montrer les dimensions les plus significatives pouvant contribuer à expliquer notre variable dépendante. Ces dimensions se rapportent à l'environnement externe; l'entreprise et l'entrepreneur. Pour chacune d'elles, nous avons identifié un nombre restreint d'indicateurs les plus pertinents.

Les dimensions ont inclu des facteurs internes relatifs à l'entrepreneur (formation , âge, expérience, motivations, prise de risque, autorité, délégation), l'entreprise (taille, âge, marketing, stratégie, production, personnel) et l'environnement externe (facteurs économiques, fournisseurs, clients, marché, concurrence, relations état-entreprise, technologie et assistance externe). En fonction des différentes composantes identifiées, nous avons constitué notre grille d'analyse pour notre travail de terrain dont l'interprétation des résultats sera présentée dans une autre section.

PARTIE II MÉTHODOLOGIE

II- Méthodologie de la recherche

II.1-Identification des informations et des sources d'informations

Les informations primaires ont été obtenues auprès des entrepreneurs constituant notre échantillon. Les informations secondaires ont été obtenues auprès de la chambre de commerce nationale d'Alger, qui a mis à notre disposition la liste des entreprises privées (agro-alimentaire et textile) oeuvrant en Algérie, ainsi que des ouvrages, des revues portant sur les secteurs concernés.

II.2- Choix du type de recherche

Ce type d'étude est un champ nouveau dans le contexte Algérien. Il nous semble adéquat d'inclure notre recherche dans le cadre des études exploratoires. Nous avons opté pour l'enquête comme méthode de collecte de données, laquelle est abondamment utilisée en sciences humaines et sociales. Par son étymologie, elle est fondamentalement une "quête d'informations orales" (Grawitz et Pinto 1972) au cours de laquelle s'établit une communication directe entre le chercheur et le répondant et pour lequel un questionnaire écrit est généralement suggéré.

Ces méthodes sont très pratiques puisqu'elles permettent d'obtenir des informations qui facilitent l'identification et l'opérationnalisation du problème posé (Pérrien et al., 1984). Donc, le choix d'une méthode dépend amplement des conditions et de l'objectif poursuivi durant cette recherche.

II.3- Choix de l'instrument de mesure

Nous avons établi un questionnaire à partir des éléments du cadre conceptuel. Ce questionnaire comportait un certain nombre de rubriques en relation avec nos variables d'identification. Il a été notre instrument de mesure pour notre analyse, qui était renforcée par des contact téléphoniques et des visites personnelles chez les entrepreneurs. Le questionnaire était formé de questions ouvertes et d'autres fermées selon la nature des réponses qu'on cherchait à obtenir. Notre questionnaire incluait quatre sections (voir annexe No 1) relatives à :

- Caractéristiques générales sur l'entreprise;
- Caractéristiques générales sur l'entrepreneur;
- L'environnement interne (personnel, stratégie, fabrication, finance, etc.)
- L'environnement externe (fournisseurs, technonologie, clients, marché,etc.)

II.4- Population et échantillonnage

II.4.1- Population, cadre et méthode d'échantillonnage

La population était constituée par toutes les PME manufacturières (agro-alimentaires et du textile) enregistrées auprès de la chambre de commerce nationale, qui opèrent en Algérie. La majorité de ces PME oeuvrent dans les grandes villes. Ainsi, la région d'Alger et d'Oran, ont été considérées comme cadre spatial de notre étude. Le choix a porté sur des entreprises qui ont au moins cinq années d'activité (la même activité pendant cette période). Leur taille varie de 5 à 200 employés pour les deux secteurs concernés. Ainsi la plus petite entreprise avait un effectif de 09 et la plus grande avait 140 employés.

À partir du cadre d'échantillonnage (la liste des entreprises actives dans la région d Oran et Alger fournis par les sections responsables des secteurs étudiés au sein de la chambre de commerce d Alger). Nous avons choisi un ensemble de PME répondant aux critères de notre étude. La taille de l'échantillon prévue était de 25 à 30 entreprises privées en activité à Alger et à Oran pour les deux secteurs . La méthode d'échantillonnage est de type non probabiliste, ce qui consiste à sélectionner les unités d'échantillonnage de façon non aléatoire. Cette approche est utilisée lorsque l'objectif de la recherche est très limité ou lorsque l'intention de généraliser systématiquement les résultats est très faible, mais aussi pour des raisons de coût et de contraintes de temps (demande moins de planification).

II.5 - Collecte des données

La collecte des données a été faite par entrevue sur le terrain. Le recours à un tel moyen a été fait en raison des avantages que fournit ce moyen de communication. Notre présence personnelle a facilité la clarification et l'adaptation des questions aux répondants. Nous avons nous-mêmes administré le questionnaire auprès de la majorité des répondants. Seuls 5 dirigeants sur 27 ont complétés eux-mêmes le questionnaire après avoir reçu de notre part les explications nécessaires. La plupart des entrepreneurs ne pouvait se rendre disponible qu'en dehors des heures normales de travail. Une autre remarque très importante est que les gens d'affaires algériens semblent très allergiques aux enquêtes. Ils pensent que les informations vont servir à des fins de fiscalité. Cette tendance à cacher des informations à entraîner une taux de reponse peu élevé pour certaines questions (relatives à la situation financière).

II.6- Traitement et analyse des données

Le logiciel SPSS est celui que nous avons utilisé pour l'analyse des données. Il nous a permis d'élaborer des statistiques descriptives: des moyennes, des fréquences, des tests de moyennes entre les groupes, des comparaisons intra-groupes au niveau de l'ensemble des variables, des comparaisons inter-groupes pour distinguer les variables les plus discriminantes entre les groupes avec un test de signification de 95 %.

Il est important de préciser que l'utilisation de ces méthodes a été faite dans une perspective exploratoire, en ce sens qu'elle tente de fournir des indices, des indications, et non des preuves absolues. Dans certains cas, elle pourra peut être dévoiler des relations entre les variables ou entre les objets que l'oeil nu n'avait pas pu apercevoir jusque-là. L'avantages de leur utilisation, c'est leur capacité de réduire l'information et éviter les redondances, ainsi que de faire l'extraction des corrélations les plus significatives. L'essentiel, dans toutes ces méthodes que nous utilisons, c'est d'être conscient de leurs limites (parfois il peut exister des problèmes qui peuvent invalider l'utilisation d'un modèle). Ce qui est encore plus cruciale est la capacité de l'utilisateur à interpréter les résultats.

PARTIE III- INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Notre démarche portera sur trois phases principales d'analyse des résultats qui se résument comme suit:

La première phase consiste à donner un profil des secteurs étudiés en relation avec les variables retenues. Elle constitue une analyse descriptive des facteurs du Tableau 1 ainsi qu'une identification du degré de similitude et de différence de ces facteurs entre les trois secteurs.

Tableau 1. Principaux facteurs identifiés

ENVIR.EXTERNE	ENTREPRENEUR	ENTREPRISE
Facteurs économiques Clientèle et marché Fournisseurs Concurrence Technologie et innovation Relations Entreprise-État	Capacités personnelles Capacités managériales	Personnel Produits Processus de fabrication & état de production Prix Stratégie Information Situation financière

Dans la deuxième phase, nous procéderons à une analyse stratégique des entreprises en nous basant sur les comportements stratégiques, les intentions stratégiques futures et les raisons de changement de chaque entreprise au niveau de chaque secteur .

Enfin, à la troisième phase, nous analyserons le degré de performance des entreprises. Nous déterminerons la contribution de chaque variable identifiée afin de connaître son pouvoir discriminant dans la performance à l'intérieur de chaque groupe, ce qui nous permettra de confirmer ou infirmer les

résultats d'auteurs qui ont investigué le même sujet au niveau des variables retenues.

III- PROFIL ET DISTINCTION ENTRE LES SECTEUR

III.1 - FACTEURS INTERNES

III.1.1- Caractéristiques générales de l'échantillon

Au niveau des variables relatives aux caractéristiques générales des entreprises, les résultats statistiques sont les suivants:

Tableau 2. Caractéristiques générales des entreprises

es VARIABLES	MOYENNES	ECART-TYPES	MAXIMUM	MINIMUM
TAILLE	44.815	34.795	120.00	9.00
AGE	15.667	6.989	41.00	7.00
PERS.MASCULIN	16.074	14.504	52.00	3.00
PERS.FEMININ	28.370	22.529	90.00	1.00
PERS.CADRE	2.519	1.369	7.00	1.00

Toutes les entreprises qui constituent notre échantillon sont des entreprises nationales privées.

Âge

Les entreprises des trois secteurs enquêtés sont relativement jeunes; leur âge moyen est de 15 ans: On remarque que l'âge moyen des propriétaires-dirigeants est de 46 ans et celui du personnel de production est de 25 ans. Certaines entreprises n'ont été créées que depuis 7 ans. L'aspect familial caractérise ces entreprises et ce, surtout dans le domaine du textile.

Taille

La taille moyenne des entreprises est de 45 employés. La plus petite embauche 12 salariés alors que la plus grande en emploie 120. La main-d'oeuvre féminine caractérise l'ensemble des trois secteurs, principalement dans la conserverie de poissons qui se caractérise par le recrutement saisonnier de ces ouvriers. Au niveau de la taille, il n'y a que deux entreprises ayant plus de 120 employés et représentant donc 7.4% de tout de l'échantillon. On note aussi que trois entreprises ont 25 employés et trois autres en possèdent 49.

Nature du personnel

Pour ce qui est du sexe des employés, on retrouve en moyenne 28 femmes et 16 hommes par entreprise. Quant à la nature et l'affectation des emplois, nous remarquons la limite du personnel cadre ainsi que sa formation. Le nombre moyen de cadre est de 3 par entreprise, sans oublier la nature générale des différentes fonctions qui relèvent de ces cadres. Généralement, le propriétaire-dirigeant ou le gérant s'occupe des différentes tâches, particulièrement au niveau des achats des matières premières, de la vente des produits et des transactions avec les banques.

III.1.2- Caractéristiques générales par secteur

Les caractéristiques générales pour chaque groupe sont présentées dans le tableau trois pour chaque facteur:

Tableau 3. Caractéristiques générales par secteur ¹

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
SECTEURS	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
TAILLE	60	64	26	49.2	33.1	11.8	110	120	49	10	35	09
PERS.MASCULIN	29	17	8	21.4	9.5	3.02	52	30	12	05	07	02
PERS.FEMININ	29	46	18	26.3	25.3	11.3	60	90	42	02	27	01
PERS.CADRE	03	02	02	2.5	.951	.506	07	04	03	01	01	02
AGE	16	16	15	12.5	2.3	4.9	41	19	25	07	12	10

L'emploi de la main-d'oeuvre féminine est importante dans l'industrie de la conserve et de la confection, relativement à certaines nécessités que demande ce genre de travail (patience et rapidité d'exécution que les femmes possèdent) et d'autres raisons, notamment le nombre inférieur d'exigences de la part des femmes par rapport aux hommes.

III.1.2.1-Distinction entre les trois secteurs

Pour les différences des caractéristiques entre les trois secteurs, nous avons utilisé le test "Kruskal-Wallis" afin d'identifier l'existence de différences avec un test de signification de 95%.

¹ ces chiffres représentent le nombre d'emploi (facteur taille) actuel ou l'ensemble des trois secteurs travaillent avec une sous-capacité en matière de personnel parce qu'en période régulière le nombre maximum est plus important pour des causes précises.

G1: produits laitiers, **G2:** produits de conserve, **G3:** produits de textile

Tableau 4 . Distinction des caracteristiques générales

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	X ²	SIGNIFICA
TAILLE	11.71	17.43	13.38	1.9965	0.3685*
ÂGE	15.43	19.71	10.15	6.9328	0.0312*
PERS.MASCULIN	18.50	16.14	10.42	5.4569	0.0653
PERS.FEMININ	13.43	20.79	10.65	7.4789	0.0238*
PERS.CADRE	13.21	13.21	14.85	0.3280	0.8488
ÉVOLUT.C.A	12.14	14.79	14.58	0.5215	0.7705
N.B . les chiffres sont des valeurs de tests de moyennes pour vérifier l'existence de différences entre les trois groupes.					

Nous constatons l'existence de différences significatives entre les trois secteurs au niveau du personnel féminin, de l'âge et de la taille de l'entreprise. La fluctuation entre le maximum et le minimum est également importante pour ces trois variables (voir tableau 1).

Taille

Le secteur de la conserverie embauche plus de travailleurs que les deux autres à cause de la nature de ses activités (le lavage et le nettoyage qui se fait manuellement), ce qui exige une main-d'oeuvre nombreuse. Le secteur qui recrute le moins se manifeste dans le textile (le tissu et la confection). Ceux qui fabriquent du tissu utilisent des machines semi-automatiques nécessitant des opérateurs et peu d'exécuteurs. Le nombre d'employés pour les confectionneurs dépend généralement du nombre de machines que l'entreprise possède. Souvent, le nombre de ces machines est limité et le personnel travaille au-dessus de ses capacités, car l'employeur évite d'embaucher d'autres employés à cause des coûts.

Âge

La distinction est dû principalement à la nature du secteur lui-même. En effet, l'industrie de conserve de poisson et celle du textile sont considérées, en Algérie, comme des industries relativement anciennes dont l'évolution est lente. Par contre, celle des produits laitiers est relativement récente, surtout au niveau du secteur privé .

III.1.3- Les produits

Le tableau cinq nous donne un aperçu sur le nombre de produits que fabriquent chaque entreprise dans chaque secteur.

Nombre et nature des produits

pour chaque produit Il existe des articles. Par exemple dans le secteur du textile, principalement dans la confection, il s'agit plus d'articles que de produits. Dans l'ensemble Le nombre de produits des secteurs varie de 1 à 6 par entreprise.

Tableau 5. Nombre et Nature des Produits par Secteur

Caract	nombre de produit				nature du produit			
# ENT	Lait	Cons	Tissu	Confec	Laitier	Conserve	Tissu	Confection
1	02	03	03	01	Fr B.Y	B.S,Th,Anc	Toi, Ter,So	Chaussette
2	04	03	02	01	Fr B,Y,Ps, C	B.S,Th,Anc	Terg, Toile	Chaussette
3	02	02	04	01	Y, FP	B.S, Thon	Ter, Je,S,To	Chaussette
4	03	02	--	01	Fr B, Ya, C	B.S, Thon	--	Chaussette
5	02	02	--	02	Fr B, Ya	B.S, Thon	--	Pont, Veste
6	01	03	--	03				
7	03	03	--	03				
8	--	--	--	03				
9	--	-	--	03				
10	-	-	-	03				
MOY	2.00	3.00	3.00	2.00				
N.B: Pour ce qui est du nombre de produits, il représente les principaux. Il existe des produits qui sont composés de plusieurs articles, c'est le cas pour la chaussette qui ne figure pas dans notre tableau synthétique. Le secteur du textile est divisé entre les fabricants du tissu et de confection.								
F.B: fromage à barre, Y: yaourt, Ps : petit suisse, C: camembert F.P: fromage portion. B.S: boîte à sardine, Th: thon, Anc: anchoix. Toi: toile, Ter: tergal, So: soie, Je: jersey								

Produits de conserve

La majorité d'eux font de la conserve de poisson et de thon, rares sont ceux qui font les anchoix. La conserve de poisson diffère d'une espèce à l'autre. Pour la sardine par exemple, la conserve est faite en partie d'huile de soja, d'huile d'olives, de sauce tomate, de citrons, de piments vert et même de carottes. Le thon est préparé à l'huile. Les anchoix sont mis en bacs avec du sel et subissent un mûrissement de leur chair. Il est à signaler que pendant la période hors-saison où la production de la pêche est très réduite, certaines entreprises, pour compenser font de la conserve de légumes, surtout celle des haricots et des pois.

Produits laitiers

Pour les produits de l'industrie laitière, nous trouvons le fromage, le yaourt, le camembert ainsi tous les genres d'articles qui accompagnent ces principaux produits en matière de formes et de poids. Parmi les principaux ingrédients utilisés dans ces produits, nous retrouvons le cheddar, du ferment, du lait liquide ou en poudre et les différents arômes. Ils utilisent différentes formes de pots en plastique pour les yaourts, des boîtes en carton pour les fromages et le camembert, ainsi que des emballages du genre aluminium pour les fromages en bâtons.

Fabricants de tissu et confection

Dans le secteur du textile, il y a trois entrepreneurs qui fabriquent seulement du tissu, sept autres font de la confection de vêtements et quatre fabriquent uniquement des chaussettes. Ceux qui produisent du tissu ne font pas de filature mais seulement du tissage. Ce sont en réalité des producteurs intermédiaires. Généralement la nature du tissu fabriqué porte sur la toile, la soie, le tergal et le jersey, qui nécessitent généralement du fil acrylique et synthétique comme matière première.

Les confectionneurs sont en réalité plus nombreux. Dans notre cas, ils représentent plus de 70% du secteur. Il y a ceux qui se spécialisent dans la production de différents articles de chaussette, et d'autres dans les vêtements (pantalons, vestes, chemises, robes de chambres hommes et femmes, polos). Ces derniers nécessitent des semi-produits en tissu et d'autres articles comme les fermetures-éclair, les boutons et les dentelles. Nous constatons leur grande

dépendance au niveau des matières premières, ce qui laisse ces entreprises très vulnérables en cas de perturbations ou de mauvaise synchronisation de la distribution de matières premières. Au niveau de la variété et de l'originalité des produits, les entreprises analysées individuellement peuvent être considérées comme peu innovatrices.

Évolution de la production

La moyenne du taux de capacité de production et de la variation de cette capacité de produire a connu des fluctuations pour l'ensemble des secteurs. Les résultats statistiques se présentent ainsi:

Tableau 6. État de Production Globale

VARIABLES	MOYENNES	ECART-TYPES	MAXIMUM	MINIMUM
Taux de capacité de production	59.426	6.508	69.00	50.00
Variation capacité de production	- 4.926	22.340	50.00	- 20

Capacité de production globale

Pour l'ensemble de l'échantillon, le taux de production est supérieur à 50%. La capacité moyenne générale est de 59.426. Ainsi, pour 51.9% des entreprises, leurs machines étaient exploitables à 56%, seulement 25.9% des entrepreneurs travaillent à 69% de leurs capacités. Cela signifie que l'ensemble de ces entreprises exploitent plus que la moitié de leur capacité de production. Cependant, ce degré d'exploitation n'est pas suffisant et rentable parce que l'équipement s'use et devrait être amorti pour alléger les charges d'exploitation. Le manque de rentabilité de ces machines est dû principalement à l'irrégularité des approvisionnements. Le taux de variation moyen de la capacité de production est

de -4.926, avec un maximum de 50 et un minimum de -20. En effet, 63% des entreprises constatent une régression au niveau de la production, contre 14.8% dont le niveau reste stable, alors que 22.2% affirment avoir une timide progression.

Capacité de production sectorielle

L'activité des entreprises concernées dans notre étude a connu un certain ralentissement sensible depuis l'année 1989.

Tableau 7. État de production par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
secteurs												
%capacité de production	64.4	61.6	55.6	6.16	6.94	3.91	68.8	68.8	62.5	56.3	56.3	50.0
Varia capacité de production	-8.3	2.14	-4.9	25.7	29.1	16.9	+50	+50	+25	-20	-20	-20

Secteur de conserverie de poissons et de produits laitiers

Pour ces secteur, le taux d'utilisation de la capacité de production est demeurés bas avec un taux moyen avoisinant 50% (tableau 8).

Tableau 8. Indices de production par secteur

Secteur d'activité	Production		Utilisation des machines		Var. Approvisionnement	
Année	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
<u>P.Lait</u>						
hausse	71.42	0.00	71.42	0.00	71.42	0.00
Stable	14.28	28.57	28.57	57.14	28.57	7.14
Baisse	14.28	71.42	0.00	42.85	0.00	85.71
<u>Conserve</u>						
hausse	57.14	28.57	0.00	28.57	57.57	7.14
Stable	28.57	42.85	71.42	28.57	42.85	0.00
Baisse	14.28	28.57	14.28	57.14	7.14	71.42
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Echelle de mesure pour les trois indices :						
5 : Très en Hausse, 4: En Hausse, 3: Stable, 2: En Baisse , 1: très en Baisse						

Causes de la sous-utilisation de la capacité de production

Les raisons de la sous-utilisation des capacités de production dans ces deux secteurs (tableau 8) tiennent principalement à une insatisfaction en approvisionnement dont le poisson , l'huile et les boites de conserves métalliques pour la conserve de poissons, le lait en poudre ou liquide et le ferment pour les producteurs laitiers. Dans l'industrie agro-alimentaire et selon un responsable de l'ISGP, avec une croissance relativement modérée de 0.81% en 1990/91, ce secteur ne réalise qu'une performance moyenne comparativement aux années précédentes. Pour l'année 91/92, il se caractérise par une chute de production.

Secteur du textile

Le secteur du textile enregistre une baisse depuis 1990 pour plusieurs raisons, qui sont pratiquement les mêmes que pour les autres secteurs, et c'est surtout le manque de matières premières qui l'explique.

Tableau 9. Indices de production par secteur

N.S.A	Production		Utilisation des machines		Vari.Approvisionnement	
Année	90 / 91	91 / 92	90 / 91	91 / 92	90 / 91	91 / 92
<u>Tissu</u>						
Hausse	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Stable	66.66	0.00	66.66	33.33	100	0.00
Baisse	0.00	100	0.00	66.66	0.00	100
<u>Confe</u>						
Hausse	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
Stable	50.00	30.00	50.00	30.00	0.00	50.00
Baisse	40.00	70.00	30.00	70.00	100	40.00
<u>Total</u>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Echelle de mesure pour les trois indices :						
5 : Très en Hausse, 4: En Hausse, 3: Stable, 2: En Baisse , 1: très en Baisse						

Cette évolution à la baisse est intervenue après la bonne performance réalisée en 88-89 suite à une amélioration des approvisionnements en provenance de l'extérieur. Les niveaux de la production restent cependant largement en-dessous de 1984. Ce ralentissement est dû principalement au manque d'approvisionnement en matières premières sur le marché national et international, qui est aussi une conséquence d'une mauvaise gestion des responsables de l'approvisionnement ainsi que de la monopolisation exagérée au niveau des administrations officielles qui s'occupent des dossiers d'agrément des licences

d'importation pour l'obtention du fil (fil acrylique, synthétique, coton) pour le secteur du textile.

III.1.3.1- Distinction entre les trois groupes

Pour les différences entre les trois secteurs, nous avons pu avoir les tests de moyennes associées à leurs probabilités que le tableau ci-dessous présentent:

Tableau 10. Distinction dans la production

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	X2	SIGNIFICAT
T.C.PRODUCTION	19.57	16.29	9.77	9.1639	0.0102*
VARIATION C.P	14.64	14.36	13.46	0.1361	0.9342

Pour le taux de capacité de production, le test de Kruskal-Wallis montre l'existence de différences entre les trois secteurs, bien que le niveau moyen de production est en chute dans les trois groupes même si cette baisse reste très relative d'un secteur à un autre. Au niveau de la variation de la capacité de production, le test le confirme fortement, puisqu'il y a tendance à la baisse pour l'ensemble des secteurs étudiés.

Les fabricants laitiers et de conserve de poisson souffrent d'un problème très pertinent se caractérisant par le manque de chambres froides. En effet, ce genre de chambre permet la congélation du poisson et la conservation des produits laitiers pendant une période de contrôle qui varie entre 15 et 25 jours. Un autre problème observé est l'absence de laboratoires d'analyses propres à eux, où ces dernières se font par le biais des autorités gouvernementales (commission de

contrôle de la qualité) qui leur accordent en fin d'opération de contrôle des attestations de contrôle comme preuves de vérifications contre les inspections surprises et comme réponse aux clients exigeants.

Personnel de production

Le personnel oeuvrant dans les trois secteurs est relativement jeune.

Tableau 11. Âge du Personnel par Secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
SECTEURS	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
Age du personnel de production	25	24	24	1.46	1.13	6.23	40	45	48	22	20	19

La moyenne générale de l'ensemble des entreprises est de 24 ans. L'âge moyen par secteur se présente comme suit : 25 ans pour les entreprises laitières, 24 ans pour les deux autres secteurs. Le personnel actuel des trois secteurs n'ont pas eu de formation en entreprise. Au début de leur recrutement, ils ne possédaient pas les connaissances spécifiques requises, mais ils ont été formés sur le tas. Avec le temps, ils apprennent les différents procédés de production. Même ceux qui se déclarent cadre ne disposent que d'une qualification limitée. Une absence de formation moderne ne leur permet pas de suivre et de s'adapter aux nouveaux modes de management englobant les notions nouvelles. La féminisation ouvrière est très remarquée au sein des trois secteurs et cela, pour des raisons multiples (peu d'exigences de leur part: plus stables que les hommes, pratique d'autorité plus forte et facile et salaires inférieurs).

III.1.4- L'évolution des prix

Les prix, en tant qu'instruments de régulation de l'économie nationale, jouent un rôle important dans la détermination de la politique économique et sociale. L'évolution des prix depuis 1989, et plus particulièrement depuis la mise en application de la loi 89-12 relative aux prix, qui à cet effet, elle stipule la réglementation et l'institution de différents régimes de prix, afin de libérer les prix à la production et à accorder aux entreprises le droit d'indexer leurs prix à leurs coûts de production. Cette mise en oeuvre de certaines réformes économiques s'est accompagnée de mesures d'assainissement financier et de la mise en place d'un dispositif réglementaire important qui devait permettre aux prix de jouer un véritable rôle de régulateur. Cependant, cette nouvelle politique des prix a perturbé le système des prix des entrepreneurs.

Causes générales de l'augmentation des prix

Plusieurs facteurs ont accentué cette croissance brutale des prix dans les conditions de crise économique aigüe actuelle :

- baisse de l'activité avec une sous-utilisation des capacités de production obligeant l'entreprise à accroître ses prix pour équilibrer ses comptes,
- contraction des capacités d'importation pour les secteurs dépendants de l'approvisionnement extérieur et dont les effets se répercutent sur l'approvisionnement de l'ensemble des secteurs en aval, et par des pertes de change enregistrées depuis 1989 les quelles aggravent les charges hors

exploitation des entreprises. Ainsi, en 1990, le dinar a subi une dépréciation de près de 20 %, et elle s'est élevée à près de 100 % en 1991.

Niveau des prix par secteur

Pour l'industrie agro-alimentaire, le soutien des prix, qui caractérise encore une part importante des produits alimentaires, n'a pas empêché les prix de connaître une hausse de plus de 30 %, ce qui reste relativement modéré par rapport à l'évolutions des prix constatés dans les autres secteurs d'activité.

Dans le secteur du textile, les prix à la production industrielle se sont accrus en 1991 de 41% pour les produits textiles et cela est dû principalement à la dépréciation du dinar. La libération des prix, en permettant aux entreprises d'appliquer une certaine vérité des prix, n'a pas abouti à redynamiser la production industrielle.

Il est à préciser que le niveau des prix de vente des produits laitiers est homologué par l'état, ce qui incite les entrepreneurs de ce secteur à maîtriser encore plus leurs coûts de production par rapport à ceux de la conserverie et du textile. Pour l'ensemble des entreprises la politique des prix est basée essentiellement sur le coût de production . La majorité des entrepreneurs considèrent que leurs prix sont élevés par rapport au pouvoir d'achat des consommateurs. Concernant les commandes, la plupart des dirigeants dans les trois secteurs ont déclaré que la plupart de leurs commandes se font par téléphone et par la méthode des ventes directes. Une constatation a été identifiée au niveau de l'ensemble des trois secteurs: 100 % des entrepreneurs déclarent que la demande enregistrée enregistrée a augmenté, alors que le degré de satisfaction de

ces commandes a diminué et cela, à cause de l'évolution décroissante de la production. Cette évolution est due à la régression des taux d'utilisation des capacités de production, ainsi qu'à l'augmentation du nombre des clients.

III.1.5- Profil des propriétaires-dirigeants

Dans ce contexte, nous n'avons pas pu trouver d'indice ou d'information portant sur les caractéristiques et les traits qui distinguent l'entrepreneur algérien de celui d'autres pays. Nous essaierons donc de donner un portrait du propriétaire-dirigeant en fonction d'une part de notre connaissance de la réalité algérienne et d'autre part, en fonction des résultats relatifs à notre échantillon.

Caractéristiques générales de l'échantillon

Le traitement statistique nous a donné quelques résultats pour l'ensemble de notre échantillon :

Tableau 12. Caractéristiques Générales des entrepreneurs

VARIABLES	MOYENNES	ÉCART-TYPES	MAXIMUM	MINIMUM
ÂGE	45.556	9.196	67.00	28.00
NBRE.ANS.ENTRE	9.259	5.432	24.00	2.00
NBRE.ANS.DIRECT	10.074	3.999	19.00	2.00
% TRAV.INTERNE	72.778	11.463	95.00	50.00
% TRAV.EXTERNE	27.22	11.463	50.00	5.00

Âge de l'employeur

Nous constatons que l'âge moyen de notre échantillon est de 45 ans avec un maximum de 67 ans et un minimum de 28 ans. Nous considérons que la composition est relativement jeune (45 ans) (tableau 12).

Répartition des tâches

La durée moyenne des propriétaires-dirigeants dans l'entreprise est de neuf ans avec un maximum de 24 ans et un minimum de deux années (tableau 12), alors que le nombre moyen d'années dans la direction est de dix ans pour l'ensemble des secteurs étudiés. Au niveau de la répartition des tâches internes et externes, la proportion moyenne du travail interne est de 72.778% pour l'ensemble de notre échantillon alors que celle externe est de 27.22%.

Caractéristiques de l'employeur par secteur

Les caractéristiques de l'employeur pour chaque secteur sont les suivantes :

Tableau 13. Caractéristiques des entrepreneurs par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
secteur												
AGE	36	53	47	5.24	9.39	5.16	45	67	56	35	45	25
ANS ENTREPRIS	7	11	10	3.53	6.4	5.8	13	19	24	03	03	05
ANS DIRECTION	6	13	11	2.75	4.05	2.35	10	19	15	02	08	07
% TRAV.INTERNE	77	69	72	10.8	13.4	11	95	95	90	60	55	50
% TRAV.EXTERNE	23	31	28	10.8	13.4	10.9	40	45	40	05	05	10

Nous constatons que les entrepreneurs de conserve de poisson sont relativement plus âgés, ce qui explique leur plus grande présence dans l'entreprise et dans la direction par rapport aux autres fabricants dans les deux autres secteurs. Ils accordent aussi plus d'importance aux contacts externes.

Raisons de lancement en affaires

Les caractéristiques de l'entrepreneur algérien apparaissent au tableau ci-dessous ou sont illustrées les caractéristiques de lancement en affaire, les motivations et les caractéristiques biographiques.

Tableau 14. Motivations et causes de lancements en affaires

Motivations et caractéristiques biographiques	causes de lancement en affaire
90 % ne possèdent pas de formation en gestion	75 % des entrepreneurs se sont lancés en affaires avec leurs propres moyens financiers (fonds personnels, fonds familiaux)
10 % ont suivi des cours intensifs en administration à la C.N.C (plus jeunes)	65 % déclarent n'avoir fait aucune étude de marché avant de se lancer en affaires
50 % ont une formation technique relative à leur domaine d'activité	80 % des entrepreneurs ont une très faible propension à prendre des risques.
20 % n'ont aucune formation formelle	100 % se sont lancés dans des affaires déjà existantes et dont les produits sont commercialisés sans problème.
56.9 % des répondants n'avaient aucune expérience en gestion d'entreprise. Ils ont fait confiance à leur intuition.	

Conditions de lancement

Les entrepreneurs algériens qui constituent notre échantillon se sont lancés dans le monde des affaires dans les conditions suivantes : 75 % des entrepreneurs se sont lancés en affaires avec leurs propres moyens financiers (fonds propres, fonds familiaux). Notons 70 % d'entre eux étaient assez aisés

pour faire démarrer une entreprise. 65 % déclarent avoir lancé une entreprise sans aucune étude du marché. 80 % des entrepreneurs se caractérisent par la faiblesse d'une mentalité à tendance industrielle, ce qui explique leur faible propension à prendre des risques. Ainsi, une très faible proportion de contrôle caractérise l'entrepreneur algérien à cause d'un environnement fort incertain. Enfin, 100% ont une préférence à se lancer dans une affaire déjà existante et dont les produits sont commercialisés aisément.

Causes de lancement

Les motifs poussant les entrepreneurs à faire démarrer une entreprise sont les suivants : Notons que 15% ont un esprit bourgeois et veulent devenir riches ou encore plus riches, pour 85% le besoin d'indépendance et d'autonomie vis-a-vis des autres. Un destin inévitable pour 35 % qui se sont trouvés en affaires par hérédité parce qu'ils ont vécu dans une famille de commerçants et 15% ont donné une raison assez particulière, que nous considérons comme convaincante : les échecs scolaires qui poussent certains gens à se faire valoir en pénétrant le monde des affaires (Tableau 14).

Caractéristiques biographiques

Pour ce qui est des caractéristiques biographiques, 90% des propriétaires n'ont aucune formation formelle en matière de gestion, 50% une formation toute autre, 30% n'ont aucune formation formelle, ni administrative, ni technique (une formation sur le tas) (Tableau 14).

III.1.5.1- Différences entre les trois groupes

Les différences sont présentées au niveau de l'âge ainsi que du nombre d'années dans la direction (voir Tableau 15).

Tableau 15. Distinction des caractéristiques des entrepreneurs

VARAIBLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	X2	SIGNIFICAT
ÂGE	5.43	20.14	15.31	12.942	0.0015*
ANS.ENTREPRISE	11.21	15.64	14.62	1.2552	0.5339
ANS.DIRECTION	5.43	19.43	15.69	12.3258	0.0021*
% TRAV.INTERNE	17.29	10.79	13.96	2.4187	0.2984
% TRAV.EXTERNE	10.71	17.21	14.04	2.4187	0.2984

Âge

Nous constatons que dans le secteur de la conserverie, les entrepreneurs sont généralement plus âgés que ceux des autres secteurs. L'âge moyen est de 53 ans en comparaison avec celui de 44 ans dans le secteur du textile et 35 ans dans l'industrie laitière. Cette différence est due surtout à l'étendue de la pratique de cette activité (la pêche), qui était plus exercée par rapport aux confectionneurs et aux fabricants des produits laitiers durant les quatres dernières decennies.

Nombre d'année dans la direction

Le nombre d'années à la direction varie entre 19 et 2 (Tableau 13). Cela s'explique par la différence d'âge de l'entreprise et celui du propriétaire-dirigeant. Ainsi, dans le secteur de la conserverie où les dirigeants sont les plus âgés, leur ancienneté de travail à la direction est de treize années par rapport aux entrepreneurs laitiers dont la durée est de six ans. La caractéristique principale que

nous avons identifiée se manifeste dans l'expression suivante : un maximum de satisfaction avec le minimum de peine, qui signifie en d'autres mots une rentabilité rapide avec un minimum de risques.

Conclusion

Durant ces trois dernières décennies , l'esprit d'entreprise dans le secteur privé fut limité . Cela tient en partie à la rareté présumée des chefs d'entreprise algériens et à la méfiance suscitée de la part des entrepreneurs étrangers. Mais il y avait aussi toute l'idée que la planification centralisée et dirigiste était meilleure. Cependant, nous pensons qu'il y a beaucoup de chefs d'entreprise en Algérie, et leur contribution au développement fait apparaître la maigreur générale du bilan étatique dans leurs fonctions de chefs d'entreprises. Ainsi, l'esprit d'entreprise existe, sauf qu'il est combiné à d'autres facteurs politiques, idéologiques et culturels qui le mettent hors contexte.

Cependant, notre échantillon inclut des chefs d'entreprises qu'on nomme modernes. Tout d'abord, ils se lancent habituellement dans des domaines dont ils sont familiers, soit par tradition familiale, soit à cause de l'expérience qu'ils en ont. Ils évitent les grands sauts dans l'inconnu. Ensuite, ils acceptent les risques, généralement des risques calculés. Ils veulent pouvoir influencer le cours des événements par leurs propres efforts, ils sont motivés par le gain personnel et le besoin de réussir et de s'affirmer. Ils cherchent aussi à être respectés dans leur milieu social et par leurs pairs ainsi qu'à contribuer à la réalisation des objectifs plus larges du développement par un apport propre.

III.1.6 - Capacités managériales

III.1.6.1- Capacité managériales de l'échantillon

Presque 90% des propriétaires-dirigeants souffrent d'un manque en matière de gestion. Durant notre terrain, nous avons essayé d'identifier les capacités des entrepreneurs à gérer leur entreprise. Pour arriver à cette fin, nous avons essayé d'identifier certains facteurs (voir Tableau 16). Au niveau du traitement statistique, les résultats pour l'ensemble de l'échantillon sont les suivants: ainsi, 92.6% des entrepreneurs affirment n'avoir jamais formulé de façon écrite leurs missions, 85.2% n'utilisent pas l'outil informatique et le non recours aux consultants externes se rencontre chez 62.9% des cas. Certaines capacités jouissent d'une présence moyenne: 63% pour la clarté des objectifs et la rotation du personnel, 44.4% déclarent opter pour une planification relativement formelle.

Voici les facteurs dont la présence est importante: 85.2% affirment que l'autorité est fondamentale pour la bonne marche de l'entreprise, 81.5% estiment présent le système de rémunération, 74.1% mentionnent la présence de règles (ponctualité, persévérance dans le travail) et 92.6% sont pour l'application de certaines valeurs (honnêteté, confiance).

Les entreprises rencontrent aussi des difficultés dans la résolution de certains problèmes : 85.2% rencontrent des problèmes au niveau de la régularité des approvisionnements, 63% ont des problèmes financiers et 74.1% des entrepreneurs éprouvent des problèmes avec leur personnel, surtout au niveau de la fixation du salaire, du manque de motivation ainsi que la difficulté à le maintenir pour une longue période dans l'entreprise.

III.1.6.2- Capacités managériales par secteur **secteur agro-alimentaire**

Le tableau 17 présente les orientations au niveau de chaque secteur. Les paramètres plus ou moins importants sont les suivants: la formulation écrite de la mission, le recours aux consultants, l'étude marketing, la prise de décision collective, la publicité, la planification et l'utilisation de l'informatique. Pour l'ensemble de ces facteurs, 36.90% des entreprises les considèrent comme peu présents alors que 69 % estiment qu'ils n'ont aucune présence. (pour plus de détails consulter le Tableau 17).

Dans ce secteur, plus de 50 % des entreprises considèrent que la prise de décision individuelle, l'autorité, l'application de règles disciplinaires (ponctualité, sérieux, persévérance), les problèmes d'approvisionnement, financiers et fiscaux sont très présents. 69 % considèrent que la clarté des objectifs, un système de rémunération, des valeurs appliquées (confiance, honnêteté) et le contrôle des opérations sont présents.

Le degré d'importance des capacités managériales identifiées est le suivant: la clarté des objectifs, le système de rémunération, la qualification, la formation du personnel, le recours aux consultants externes, un réseau d'information efficace, l'étude marketing, la capacité parfaite à régler les différents problèmes et l'utilisation de l'informatique sont très importants pour 68.18 % alors que 51.82 % affirment qu'ils sont importants.

Ainsi, 60 % de ces entreprises affirment une présence des orientations suivantes : la clarté des objectifs, un système de rémunération, la qualification et formation du personnel, les règles appliquées (ponctualité, persévérance dans le travail), le recours aux consultants, la prise de décision individuelle, l'autorité, le contrôle des opérations, la difficulté de résoudre les problèmes financiers et d'approvisionnements, alors que 56.05 % les considèrent comme moyennement présents.

Les facteurs qui sont importants et qui jouissent que de peu ou d'aucune présence sont : l'utilisation informatique, l'existence d'un réseau d'information convenable, la prise de décision collective, la publicité, la planification, le manque de pouvoir avec les fournisseurs des matières premières et la résolution rapide des problèmes liés à la production. Pour ces mêmes facteurs, 68.29 % des entrepreneurs les estiment très importants, alors que 45.61 % les considèrent comme importants.(pour plus de détail voir le Tableau 18).

III.1.6.3- Distinction entre les secteurs

Quant aux différences entre les trois secteurs, nous avons fait un test de Kruskal-Wallis dont les résultats sont les suivants :

Tableau 19. Distinction entre les options managériales

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	X2	SIGNIFIC
Formulation écrite de la mission	13	14.86	14.08	0.9400	0.6250
Clarté des objectifs	15.07	13.29	13.29	0.2647	0.8761
Système de rémunération	16.50	14.57	14.57	2.8547	0.2397*
Qualification du personnel	9.00	12.36	17.58	6.5040	0.0387*
Rotation du personnel	15.07	19.29	10.58	7.6167	0.0222*
Formation du personnel	14.36	15.21	13.15	0.3952	0.8207
Recours aux consultants	10.00	13.29	16.54	3.5198	0.1721*
Réseau d'information efficace	10.43	12.79	16.58	3.4955	0.1742*
Étude marketing	9.71	13.29	16.69	4.5362	0.1035*
Prise de décision individuelle	19.71	13.64	11.12	6.3237	0.0445
Prise de décision collective	7.64	11.79	18.62	11.3294	0.0035*
Valeurs appliquées	21.21	11.50	11.46	10.3294	0.0057*
Règles appliquées	9.64	17.64	14.38	5.2139	0.0738*
Degré d'autorité	10.21	17.11	14.04	4.4675	0.1071*
Niveau de publicité	10.00	14.29	16.00	4.0329	0.1331*
Problèmes financiers	11.86	9.86	17.38	6.4456	0.0398*
Problèmes fiscaux	11.86	13.00	15.69	1.5123	0.4695
Problèmes d'approvisionnement	16.00	12.00	14.00	2.3333	0.3114
Problèmes de production	10.57	13.71	16.00	2.7630	0.2512
Problèmes de maintenance	8.64	8.64	19.77	15.1142	0.0005*
Degré de planification	9.21	12.36	17.46	6.2976	0.0429*
Contrôle des opérations	8.93	12.21	17.69	7.8018	0.0202*
Utilisation de l'outil informatique	13.93	12.00	15.12	1.8376	0.3990
Problèmes de personnel	12.71	8.21	17.81	8.9278	0.0115*
Seuil de signification = 95 %.Le test de K-W révèle des différences et des similitudes entre les trois secteurs pour certaines variables:					

Différences non significatives

Six variables présentent très peu de différences significatives entre ces trois groupes: la formulation écrite de la mission de l'entreprise, du degré de la clarification des objectifs, la formation du personnel, le niveau d'autorité, les problèmes d'approvisionnement et le degré d'utilisation de l'équipement informatique.

De ces similitudes, nous pouvons conclure que l'entreprise a une vision informelle en matière de planification, plus ou moins formelle à court terme, des objectifs relativement précis à cause de la dépendance au niveau des approvisionnements, du financement et de l'instabilité gouvernementale. Par ailleurs, le personnel de production recruté est souvent peu qualifié. Généralement, l'entreprise assure elle-même la formation. La pratique de gestion est genre classique (aucune ouverture sur les nouveaux modes de gestion, inutilisation de l'informatique en matière de gestion).

Différences significatives

Les trois groupes se distinguent par les facteurs suivants: la qualification du personnel et sa rotation, le recours aux consultants, l'efficacité du réseau d'information, les études de marché, le degré d'application des règles et des valeurs, l'étendue de la publicité, les problèmes à caractère financier, la prise de décision collective, les problèmes de maintenance et le contrôle des opérations.

Qualification et formation du personnel

Il faut signaler qu'au niveau de la qualification, l'ensemble des trois secteurs manquent de personnel qualifié. En comparant d'un secteur à un autre, nous constatons que la nature de l'activité des fabricants de tissu et confectionneurs activité exige un personnel relativement qualifié et un certain suivi dans les études de marché étant donné la concurrentialité de ce secteur. Dans l'industrie laitière et de conserve, les employés sont formés sur place. Au niveau de l'écoulement de la marchandise, ces secteurs commercialisent leurs produits sans difficulté ou la demande est généralement supérieure à l'offre.

Problème de l'information

La disponibilité de l'information (marché, publicité) est cruciale pour toute entreprise. Nous constatons qu'au niveau de nos trois secteurs, c'est celui du textile qui souffre le plus à cause de la forte concurrence qui existe dans cette activité provenant d'une part de la marchandise étrangère et d'autre part du secteur informel qui vend des produits pas très mauvais et à des prix largement abordables. On retrouve un manque d'information, même au niveau des différentes lois promulguées, une mauvaise circulation de l'information existante, et peu d'expositions et de rencontres s'offrent aux entreprises, qui pourrait être un véhicule d'information efficace et peu coûteux.

Recours aux consultants

Pour l'ensemble des trois secteurs, le recours aux consultants se limite principalement à l'achat et à l'implantation de machines plus modernes et les cas de panne sérieuse. Ainsi, au niveau des pratiques de gestion, les fabricants, avant de se lancer dans une opération d'achat, s'informent auprès de personnes expertes, étant donné que la plupart de leur équipement provient de l'extérieur.

Problèmes de la production et de maintenance

Le secteur du textile souffre plus que les deux autres secteurs de problèmes liés à la production et à la maintenance des machines. En effet, certains entrepreneurs sont insatisfaits de la finition (défauts de fabrication) de leurs produits qui sont très critiqués par les consommateurs, ce qui cause des méventes de certains produits.

Les machines devraient toujours être en bonne état pour le bon fonctionnement du cycle de production. Le manque de maintenance préventive active la détérioration du matériel avant la fin de son amortissement. Les fabricants de tissu souffrent largement de ce problème, surtout pour ceux qui possèdent des machines modernes dont les coûts de maintenance restent très élevés.

III.1.6.4- Conclusion

Dans la majorité de ces entreprises, l'entrepreneur y est généralement l'unique ressource humaine, il se charge de tout. Il organise selon sa vision les principales fonctions de l'entreprise en fonction du niveau de sa formation. Toutes les décisions doivent relever de lui. Ainsi l'idée de l'entreprise en tant qu'organisation n'a pas d'existence réelle, c'est à dire nous remarquons l'absence d'un organigramme formel avec des procédures administratives précises de circulation de l'information.

D'autres dimensions culturelles ont un impact sur la bonne gestion de ces entreprises. Parmi les caractéristiques culturelles qui existent en Algérie, la faiblesse du contrôle de l'incertitude en est répandue. L'entrepreneur essaie rarement de maîtriser les éléments extérieurs qu'il considère comme complexes et donc échappent à son emprise. Ainsi, toute planification formelle est majoritairement absente. Sous la pression de l'environnement, surtout externe, l'entrepreneur ressent l'obligation de prendre des décisions. Elles sont prises de façon accidentelle sous la pression des événements. L'entrepreneur n'essaie pas d'anticiper les changements dans son entourage, même si c'est à l'entrepreneur de prendre et d'influencer toutes les décisions dans l'entreprise.

III.2- FACTEURS EXTERNES

III.2.1- Situation économique (idéologies, politiques et investissement)

Globalement, la situation économique du pays a influencé négativement la bonne marche du secteur privé et la récession a touché sensiblement les entreprises constituant notre échantillon.

L'Instabilité politique

Parmi les principaux facteurs, le plus important est la grande instabilité politique qui règne depuis les événements d'octobre 1988. Cette situation a marqué un tournant historique en Algérie. Ce qui distingue surtout cette période (1988-1992), c'est la succession de quatre gouvernements et leur grande difficulté à résoudre les différents problèmes, principalement ceux à caractère économique. Cette succession de responsables politiques a entraîné une confusion dans les lois d'investissement et surtout celles liées à la fiscalité causée par le non-suivi des programmes des gouvernements successifs.

Toutes les entreprises qu'on a pu interviewer manifestaient leur mécontentement actuel ainsi que leur bonne performance avant 1988, même si la crise commença à se faire sentir dès le début des années 1980. Selon eux il n'y a plus de stabilité, surtout politique car dans un climat instable les lois économiques, fiscales et monétaires ont un caractère peu durable. Toutes les entreprises visitées déclaraient qu'avant 1988, il y'avait une certaine régularité en approvisionnement dont dépendait largement leur production.

Orientation idéologique

Nous avons pu remarquer qu'il y a un manque flagrant de documentations ou de travaux sur la PME/PMI privée et particulièrement pour les secteurs concernés dans cette étude. Cette insuffisance montre le peu d'intérêt qu'elle suscitait auprès des différents gouvernements qui se sont succédés depuis 1962. Toutes les stratégies de développement ont marginalisé le rôle de la PME privée en Algérie, pourtant la PME, prolongement naturel de l'entreprise familiale, connue pour être créatrice de valeurs ajoutées importantes, aurait dû être un pilier de la politique de développement de notre pays.

La raison majeure qui handicape les activités de ces entreprises privées est l'orientation idéologique des responsables. Par ailleurs, l'Algérie fait partie des pays qui ont opté pour l'industrie intensive publique afin de sortir du colonialisme et du néo-colonialisme. Cependant, il faut remarquer que cette industrialisation n'a pas entraîné tous les effets escomptés par les initiateurs et par conséquent n'a pas été non plus synonyme de développement. Il faut mentionner que les problèmes économiques abordés sous l'angle du concept de développement ouvrent tout de suite un vaste champs d'affrontements de toutes sortes : théoriques, idéologiques, avec l'influence exagérée de l'orientation politique. Ainsi, l'Algérie, dans l'élaboration d'une stratégie de développement, n'a pas échappé à cette affrontement, ce qui est peut-être une des principales causes du dysfonctionnement de son économie.

Selon un responsable sectoriel intéressé, les différents responsables, surtout ceux de l'économie, n'ont jamais voulu donner les outils

nécessaires à l'émergence d'une véritable PMI privée, parfaitement intégrée dans une stratégie de croissance industrielle, ce qui lui aurait permis de contribuer d'une manière plus conséquente à la création de richesses.

Contraintes de cette idéologie

Pour comprendre la marginalisation de ces entreprises, il faut aller plus loin dans l'explication de la mentalité idéologique : Il vient de supposer par les responsables gouvernementaux que la PME privée a toujours été conçue comme "appoint" ou complément du secteur public, ce dernier devait jouer le rôle stratégique dans la politique de développement du pays. Cependant, avec l'orientation socialiste, on a longtemps qualifié le secteur privé comme la " propriété privée exploiteuse ". Le but premier était la limitation de l'émergence de ce type d'entreprises par des moyens très efficaces, comme un contrôle très sévère, une fiscalité qui empêche l'autofinancement et qui freine considérablement l'évolution de l'entreprise d'orientation capitaliste.

III.2.2- Structure de l'industrie et Facteurs de blocage

III.2..2.1- Situation industrielle des secteurs étudiés

Généralement, les secteurs étudiés ont connu et connaissent encore une évolution lente par rapport au secteur public dont les moyens techniques, financiers et humains sont plus importants. Parmi les causes, on retrouve l'état d'esprit de l'entrepreneur algérien dont la tendance industrielle d'un point de vue capitaliste est limitée. Ce comportement est aussi le résultat de certains facteurs de blocage.

Le secteur du textile national (public et privé) présente actuellement toutes les caractéristiques d'une branche d'activité touchée par une maladie dont les symptômes révèlent déjà les prémices d'un mal profond qui risque de l'emporter si des mesures de tout ordre (matérielles, financières, juridiques et humaines) ne sont pas prises à court et à moyen terme. Le secteur public composé d'entreprises publiques économiques est au bord de l'asphyxie en raison des stocks en produits finis invendus. Le secteur privé constitué de près de 1700 PME sont pour la quasi totalité en chômage technique ou à l'arrêt. Les deux secteurs sont confrontés à un ensemble de contraintes dont la faible parité du dinar par rapport aux monnaies étrangères des pays fournisseurs, une fiscalité lourde, les exigences des banques à l'endroit des industriels (disponibilité et mise à disposition des banques d'un cash-flow important), les importations sans paiement qui sèment une confusion dans les prix des produits finis, la rareté du personnel qualifié et une qualité de produit peu concurrentielle à celle de l'extérieur.

Traditionnellement, on définit le secteur agro-alimentaire comme " l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole pour satisfaire des besoins alimentaires des consommateurs " L. Malassis (1979). Depuis longtemps cette industrie a été monopolisée par le secteur public à cause d'une économie trop dirigiste. D'ailleurs, cette monopolisation dure toujours malgré la nouvelle tendance libérale. Les deux secteurs (conserves de poisson et produits laitiers) connaissent une évolution positive mais lente au niveau des produits et des moyens techniques utilisés.

III.2.2.2- Facteurs de blocage

Les résultats statistiques relatifs aux caractères économiques et qui ont un impact positif ou négatif sur le bon fonctionnement de l'ensemble des entreprises de notre échantillon selon les répondants sont les suivants:

Tableau 20. Facteurs de Blocage

Options	valeurs		proportions (%)				
	Moyennes	Ecart-type	5	4	3	2	1
Facteurs de blocage							
Mauvaise insertion en vie économique	3.370	4.387	3.7	3.7	55.6	25.9	11.1
Mauvaise coexistence avec le secteur public	4.667	0.877	85.2	3.7	3.7	7.4	0.0
Déséquilibre d'aide entre les mêmes secteurs.	3.444	0.982	7.4	44.4	37.0	7.4	3.7
Difficulté à maintenir une activité à long terme	2.963	0.940	0.00	33.3	37.0	22.2	7.4
Mauvais réseau. de commercialisation	2.593	0.888	3.7	7.4	40.7	40.7	7.4
Monopolisation des approvisionnements	4.741	0.764	88.9	0.00	7.4	3.7	0.00
Crainte de l'investisseur étranger	3.667	0.877	18.5	37.0	37.0	7.4	0.00
Secteur privé marginalisé	3.593	0.694	7.4	48.1	40.7	3.7	0.00
Modification des lois fiscales	4.481	1.122	77.8	7.4	3.7	7.4	3.7
Modification des lois monétaire	4.333	0.920	55.6	29.6	7.4	7.4	0.00
Echelle de mesure par degré d'importance de 1-5 : 5- très important 4- important							
3- importance moyenne 2- peu important 1- pas important							

Parmi les facteurs qui influencent largement l'activité de ces entreprises on retrouve la monopolisation des approvisionnements par le secteur public, la mauvaise coexistence avec le secteur public, les modifications continues des lois monétaires et fiscales ainsi que la marginalisation de ces entreprises (la bureaucratie dans le traitement des dossiers au sein de la chambre de commerce

pour l'obtention de licence d'importation pour les équipements et les matières premières).

Certains chefs d'entreprise âgés de plus de 55 ans qui transmettaient leur amertume à certains responsables déclaraient que beaucoup d'entrepreneurs privés ont abandonné le monde des affaires à cause des problèmes liés à la fiscalité qui était un frein à la reproduction de la PMI privée. En plus, est venu s'ajouter la législation du travail pour renforcer ce dispositif contraignant, qui consistait au droit de grève reconnu par la constitution et qui, pendant deux décennies, restait applicable seulement pour le secteur privé, sans oublier le coup de grâce que fut la fermeture du commerce extérieur à l'import et l'export pour la PME privée. C'était donc une période de monopolisation pourvue de combines illimitées, ce qui explique la non-précipitation des investisseurs privés devant la commission chargée d'étudier les projets d'investissements malgré l'évolution juridique apparente entre 1963-1986. Cette vision sectaire des planificateurs a fait certainement le plus de dégâts envers l'économie algérienne. Il n'y a qu'à regarder par exemple le nombre de projets agréés entre 1982 et 1985 (données collectées auprès de la chambre national de commerce d'Alger)

Nombre de projets agréés

ANNÉE	Total de projets dans diverses industries	AGRO-ALIMENTAIRE	TEXTILE
1982	104	21 %	19 %
1983	376	29 %	14 %
1984	624	15 %	10 %
1985	2301	23	319

Un responsable à la chambre de commerce d'Alger propose de comparer le nombre de PME (dans les deux secteurs concernés) d'après les différents codes d'investissement (lois du 27/6/63-lois du 21/08/82), avec le nombre de PME présentes sur le terrain. Ainsi on peut s'apercevoir que très peu de PME dans différents secteurs sont passées par les fameuses commissions d'investissement, avec toute leur lourdeur bureaucratique. Plus de 60 % de ces entreprises, principalement celles du textile et de la conserverie, risquent de ne pas maintenir leur activité encore longtemps à cause d'une part de cette instabilité politique qui a assez duré, et d'autre part, d'une certaine mentalité rigide qui caractérise les responsables au sein des différents offices gouvernementaux et qui handicapent toutes les initiatives contractées par d'autres investisseurs privés ou celles entamées par les entrepreneurs qui forment notre échantillon.

.III.2.2.3- Distinction entre les trois secteurs

En ce qui concerne les distinctions entre les trois secteurs à l'intérieur de ces facteurs économiques, les résultats du test (Kruskal-Wallis) apportent les précisions suivantes.

Tableau 21. Distinction entre les facteurs de blocage

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	X2	SIGNIFICA
Mauvaise insertion en vie économique	16.14	14.86	12.38	1.3941	0.4980
Mauvaise coexistence avec le sect.public	14.14	12.21	14.88	1.3566	0.5075
Déséquilibre d'aide entre les mêmes secteurs	14.79	13.71	13.73	0.1075	0.9477
Difficulté à maintenir une activité à long terme	16.43	17.79	10.65	5.0533	0.0799*
Mauvais réseau commercial	14.50	12.71	14.42	0.2871	0.8663
Monopolisation des approvisionnements	13.64	13.64	14.38	0.1978	0.9058
Crainte de l'investisseur étranger	13.07	14.29	14.35	0.1452	0.9300
secteur privé marginalisé	17.29	11.29	13.69	2.4806	0.2893*
Modification des Lois Fiscales	15.36	12.86	13.88	0.6660	0.7168
Modification des Lois Monétaires	14.07	11.07	15.54	1.7961	0.4074

A- Différences non significatives

Nous constatons qu'il n'existe pas de différences significatives entre les trois groupes, essentiellement pour les facteurs suivants : Un déséquilibre en matière d'aide entre les différents entreprises du même secteur puisqu'une grande méfiance règne entre eux. De mauvaises infrastructures pour un bon réseau de commercialisation où les entrepreneurs devront s'occuper eux-mêmes de leurs achats d'équipements et de matières premières. Un autre facteur encore plus crucial est la monopolisation des matières premières par le secteur public et la crainte de l'investisseur étranger. La majorité des entrepreneurs affirment que cette situation continue principalement pour ce qui est de l'irrégularité des approvisionnements et le marasme bureaucratique au niveau de la chambre de commerce pour l'achat d'équipements de l'extérieur. À moyen terme, seul

l'investisseur étranger sera opérationnel, surtout que l'Algérie constitue un marché avec un très bon potentiel.

B- Différences significatives

La distinction entre les groupes est significative pour les variables suivantes : le maintien d'une activité à long terme et le degré de marginalisation du secteur privé dans la vie économique, ce qui se vérifie aussi par les informations qu'on a eues de certains entrepreneurs et de responsables de la chambre de commerce dont la fonction est la supervision des secteurs sur lesquels porte notre étude.

Difficulté à maintenir une activité à long terme

Le maintien d'une activité à long terme n'est pas une tâche facile pour un nombre important d'entrepreneurs. Le degré d'abandon peut atteindre 70% à 75% pour l'ensemble du secteur privé. Approximativement 35% de ceux qui abandonnent changent pour une activité plus rentable (restauration) et dont nos secteurs font largement partie et cela, généralement après deux à trois années d'activité, pour des raisons qui sont souvent connues : un manque de financement, une mauvaise connaissance du marché, la faible disponibilité des matières premières et le stress causé par l'administration fiscale.

Marginalisation du secteur privé

Pour ce facteur, la vision diffère d'un entrepreneur à un autre. En effet, il y a ceux qui déclarent que la marginalisation provient surtout des administrations publiques et du manque de volonté des responsables gouvernementaux à l'application des programmes d'investissement destinés aux activités privées d'un point de vue opérationnel. D'autres affirment que cette marginalisation est causée aussi par les entrepreneurs du secteur privé qui devront prouver leur mentalité industrielle en investissant dans des activités plus stratégiques et en se dégageant des activités de "gain facile ou rapide" qui ne sont pas génératrices de profit d'un point de vue économique.

III.2.2.3- Conclusion

Il est évident que les facteurs économiques, politiques et fiscaux influencent la performance de l'entreprise. Il est nécessaire de faire évoluer les textes pour développer l'entreprise type PME, estime le Ministre délégué des PMI. Il rajoute aussi que les "textes régissant l'économie, dont la plupart sont remplis d'interdits, doivent évoluer pour permettre à l'entreprise d'assumer sa tâche de créatrice de richesses."

Ainsi, les règles doivent être attrayantes et ouvertes aux règles générales de l'économie de marché. Elles devraient aussi encourager les initiatives et répondre aux aspirations des investisseurs. Il faut signaler l'existence d'un projet de création d'une agence nationale de promotion de PMI (ANPMI) qui aura pour mission d'encourager et d'assister les entreprises et la possibilité d'institution d'un fond de promotion pour les PME.

III.2.3- Clientèle et marché

Malgré la situation intransigeante que traverse le pays, l'ensemble des entreprises sont relativement satisfaites du niveau de leur clientèle et du marché. Les fréquences et les moyennes cumulatives du traitement statistique se présentent ainsi (voir Tableau 22) .

III.2.3.1- Taille de la clientèle

Selon le tableau, 18.5% de notre échantillon a un nombre de clients égale à 85 clients. Une proportion de 66.7% des entrepreneurs ont une clientèle inférieure à 95 clients. La taille de la clientèle est assez importante pour l'ensemble des entreprises. Dans l'industrie laitière, 3 des entrepreneurs ont une clientèle supérieure à 80 clients, 2 autres ont plus de 500 clients, un autre regroupe plus de 200 clients et le dernier a environ 75 clients .

Tableau 22. Données cumulatives du nombre de clients

Valeurs	Fréquence	Pourcent	% cumul	Valeurs	Fréquence	Pourcent	% cumul
35	1	3.7	3.7	100	1	3.7	70.4
58	1	3.7	7.4	120	1	3.7	74.1
65	1	3.7	11.1	125	1	3.7	77.8
70	2	7.4	18.5	150	2	7.4	85.2
75	2	7.4	25.9	225	1	3.7	88.9
80	4	14.8	40.7	300	1	3.7	92.6
85	5	18.5	59.3	525	1	3.7	96.3
90	1	3.7	63.0	600	1	3.7	100
95	1	3.7	66.7	--			

Nombre et nature de clientèle pour chaque secteur

Pour ce qui est de la nature de cette clientèle pour chaque secteur, voir le Tableau 23.

Tableau 23. État de la clientèle par secteur

Nbre	Produits laitiers		produit de Conserve		Tissu & confection	
	Nombre	Nature	Nombre	Nature	Nombre	Nature
1	85	G.D.SN	80	G. Rest	150	Grossiste
2	600	G.D.R	150	G.Rest	95	Grossiste
3	85	Grossiste	120	G.R.Cop	85	Grossiste
4	525	Grossiste	70	Gr. Rest	80	Grossiste
5	75	Gr.Hopit	85	Gr. Rest	70	Grossiste
6	90	Gr. Hopit	80	Gr. Hopit	125	Grossiste
7	225	Grossiste	75	Grossiste	35	Grossiste
8	--	--	--	--	80	Grossiste
9	--	--	--	--	58	Grossiste
10	--	--	--	--	65	Grossiste
11	--	--	--	--	300	Grossiste
12	--	--	--	--	100	Grossiste
13	--	--	--	--	85	Grossiste
Moye	240	--	94	--	190	--
G: Grossiste, D : Détaillant, SN : Société nationale, R : Restaurant Cop : Coopérative, Hop : Hôpital. 1-13 : nombre d'entreprise						

Secteur du textile

Le nombre moyen est de 190 clients par entreprise. La proportion de cette clientèle se compose comme suit : trois entrepreneurs ont plus de 100 clients, la clientèle de six autres se situe entre 80 et 100 et cinq entrepreneurs ont une clientèle entre 35 et 70.

Cependant, ce secteur souffre de certaines méventes pour certains produits, surtout pour les confectionneurs. Cette situation est due principalement à la jeunesse de la population algérienne, dont 70% ont moins de 35 ans, qui recherche une plus grande qualité. Ils sont généralement attirés par la marchandise étrangère venant surtout de France, d'Espagne et d'Italie, cette marchandise qui vient concurrencer le produit national sur le plan de la qualité.

Secteur laitier et de conserve de poisson

La clientèle moyenne pour l'industrie laitière est de 240. Pour l'industrie de la conserve, la moyenne est de 94 clients, plus particulièrement, 2 entrepreneurs ont plus de 100 clients, trois autres ont environ 80 à 85 clients et les deux derniers ont plus de 70 clients. Selon les entrepreneurs, les raisons de cette augmentation de cette proportion est due principalement aux changements dans les habitudes des consommateurs algériens, qui commencent à consommer beaucoup de poisson de conserve et les produits laitiers dont les prix restent moins chers sur le marché par rapport à la viande et aux fruits. Pour ainsi dire, ces deux secteurs ne souffrent pas de méventes de leurs produits.

Fidélité de la clientèle et marché servi par secteur

Nous avons essayé de savoir la proportion de l'ancienne clientèle par rapport au nombre actuel de la clientèle pour les trois dernières années. Pour l'ensemble, la proportion de l'ancienne clientèle est importante. La moyenne est de 76.3% avec un maximum de 90% et un minimum de 65%.

Tableau 24. Fidélité de la Clientèle et Part du Marché Servi

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
Secteur	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
% Anci.clients	76.4	80.7	78.5	8.99	5.56	7.94	90	95	90	65	65	65
% Nouv.clients	23.6	19.3	21.5				35	35	35	10	05	05
% P.M.S.	20.7	9.3	4.08	21.1	12.4	4.8	40	30	10	05	00	00
V.P.M.S.	3.14	2.28	2.84	1.06	.755	.987	04	02	04	02	02	02
Nbre de clients	240	94	190	227	29.4	66.1	600	150	150	75	70	35
D.S.C	3.29	3.57	3.77	.756	.534	.591	04	04	04	03	02	02
P.M.S. : Part du marché servi, V.P.M.S. : Variation de la part du marché servi. D.S.C. : Degré de satisfaction des commandes de clients Échelle de mesure de 1-5 (5: très en hausse, 4: hausse, 3: Stable, 2: baisse, 1: très en baisse).												

Fidélité de la clientèle

La plus importante part se situe à 70 %, représentant neuf entreprises. Au niveau de la hausse de la nouvelle clientèle, 48.1% des entreprises déclarent que la hausse des clients est très importante et 51.9% estiment que l'augmentation est moyenne. Vu la situation actuelle, il serait clair que le degré de satisfaction de la clientèle est inférieur à leurs commandes qui ne cessent de croître. Ainsi, 55.6% des entrepreneurs affirment que le niveau de satisfaction des commandes diminue. Cette diminution n'est pas due seulement à l'élargissement du marché servi, mais aussi à cause de l'irrégularité dans le rythme de production dont l'entreprise ne peut atteindre ces prévisions, ce qui est une conséquence directe de l'irrégularité des approvisionnements et ce qui perturbe le rythme des ventes.

Part et variation du marché servi

La moyenne de la part du marché servi pour l'ensemble de l'échantillon est de 11.36%, dont la répartition est généralement locale et nationale. Cependant, au niveau sectoriel, nous constatons que la part du marché couvert par les produits laitiers représente 20.71% par rapport à 9.29% pour les industriels de conserve de poisson et 4.08% pour ceux du textile. Cette variation est due aussi au nombre de fabricants actifs dans chaque secteur. La part du marché servi du troisième secteur est faible parce que leur nombre est très important par rapport aux autres secteurs qui sont généralement plus anciens, mais moins nombreux, dans l'exercice de leurs activités. Une autre raison importante est la grande couverture du marché par les grandes entreprises textiles publiques.

La variation de la part du marché servi est relativement stable pour les entreprises laitières et du textile, par contre, les conserveurs de poisson connaissent une augmentation sensible de leur marché. Cependant, les entrepreneurs, principalement, ceux qui sont actifs dans la fabrication des produits laitiers et de conserve de poisson, signalent leur incapacité à couvrir le marché, d'une part à cause de la demande croissante des clients et d'autre part, à cause de la perturbation dans le rythme de la production.

III.2.3.3- Distinction entre les groupes

Au niveau des différences les tests de moyennes étaient ainsi :

Tableau 25. Distinction de l'état de la clientèle

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	χ^2	SIGNIFICAT
Nombre de clients	81.36	14.93	9.54	10.8010	0.0045*
% des anciens clients	13.93	12.43	14.15	0.6614	0.7184
Part du marché servi	19.79	13.64	11.08	5.9705	0.0505*
variat.la part du marché	17.00	9.79	14.65	3.6419	0.1619*
hausse de la clientèle	12.58	16.29	13.58	1.0215	0.6001
Degré de satisfaction	11.07	13.64	15.77	2.0715	0.3550*

A-Différences non significatives

À un seuil de signification de 95%, nous ne constatons aucune différence au niveau de la fidélité de la clientèle (l'ancienne clientèle). De son côté la nouvelle clientèle a manifesté une augmentation au cours des trois dernières années et ce, dans les trois secteurs.

B- Différences significatives

Satisfaction de la clientèle

Pour ce qui est du degré de satisfaction des commandes, une nette différence est constatée. Cela peut être dû à l'effet de taille qui pourrait jouer un rôle important puisque leur volume de production est plus important. Ceci leur permet de répondre aux besoins de leur clientèle de façon plus efficace.

Si nous reprenons pour chaque secteur: Dans le secteur des produits laitiers, l'ancienne clientèle pendant les trois dernières années représente environ 76.4% de la totalité, alors que le proportion nouvelle est de 23.6 %. La proportion de l'ancienne clientèle dans l'industrie de conserve est de 80.7% pour seulement 19.28 % de nouvelle. Enfin, pour le secteur du textile, 78.4 % représente des anciens clients alors que les nouveaux clients sont de 21.5%. Une certaine stabilité de l'ancienne clientèle signifie peut-être un niveau de fidélité assez élevé parce que l'ensemble des secteurs ne souffrent pas d'abandon au niveau de leur clientèle.

Part et variation du marché servi

À ce niveau, les tests de moyennes révèlent une distinction nette pour le premier secteur (Produits laitiers) dont la part et la variation du marché servi est plus importante. Comme nous l'avons remarqué antérieurement, ce secteur ne souffre pas de méventes. L'augmentation de la part du marché servi est due principalement à la croissance incontrôlée des grossistes, conséquence directe de l'émergence illimitée de petits épiciers dont la demande n'est jamais satisfaite entièrement.

Nombre de clients

Pour le nombre des clients, l'ensemble des entrepreneurs interviewés déclarent avoir de nouveaux clients, ainsi que le maintien de la même clientèle depuis au moins les cinq dernières années. Ce nombre est plus important pour les fabricants du premier groupe (Produits laitiers). Cette différence est due surtout à l'effet de deux entreprises dont la clientèle varie entre 500 et 600. Il

arrive aussi que les entreprises partagent la même clientèle, surtout au niveau de l'industrie laitière et de la conserve de poisson, représentées particulièrement par des grossistes qui traitent avec toutes les entreprises productrices sans distinction.

.III.2.4- La concurrence

Les réponses des propriétaires-dirigeants relatives aux facteurs de concurrence dans les différents secteurs, se situent au niveau de la qualité, du prix, de la technologie, de la satisfaction de la clientèle, du financement, de la différenciation dans le produit, de la réputation de l'entreprise et surtout des sources d'approvisionnements. Avant de présenter une analyse sectorielle au niveau de ce facteur, le traitement statistique d'ensemble révèle les résultats suivants :

Tableau 26. Facteurs de concurrence pour l'ensemble de l'échantillon

Variables	statistiques descriptives				5	4	3	2	1
	Moye	Ecart	Max	Min	%	%	%	%	%
Très bonne qualité	4.926	0.27	5.00	4.00	97	7.4	--	--	--
Prix moyen	3.667	1.18	5.00	1.00	22	48	11	11	7.4
Délais de livraison	1.407	0.69	3.00	1.00	--	--	11	18	70
Technologie appropriée	4.741	0.42	5.00	4.00	74	26	--	--	--
Fidélité de clientèle	4.593	0.51	5.00	4.00	59	41	--	--	--
S. approvisionnement	5.00	0.00	5.00	5.00	100	--	--	--	--
Situation financière	4.96	.192	5.00	4.00	96	3.7	--	--	--
Réputation	3.333	1.11	5.00	1.00	19	22	37	19	3.7
Satisfaction des clients	4.962	.267	5.00	4.00	93	7.4	--	--	--
1-5 : degré d'importance : 5- très important 4- important 3- importance moyenne 2- peu important 1- pas important									

Nous constatons que 92.6% des entrepreneurs accordent une très grande importance à la qualité du produit, 74.1% portent le même intérêt à la fidélité de la clientèle et 59.3% considèrent très important une technologie

appropriée aux besoins de la production. Seulement 22.2% des entrepreneurs estiment très important un prix moyen ou même bas. Cette situation démontre la difficulté des entreprises à réduire leurs coûts de production à cause des coûts élevés des matières premières sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle ou pouvoir de négociation dans la fixation des prix.

Facteurs de concurrence par secteur

Cependant, il existe d'autres facteurs qui sont critiques pour une bonne compétition du marché.

Tableau 27. Facteurs de concurrence par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ÉCART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
SECTEURS	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
Bonne qualité	5.00	4.86	4.92	0.00	.377	.277	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	2.00
Prix moyen	2.71	3.85	4.07	1.12	1.07	1.04	4.00	5.00	5.00	1.00	3.00	4.00
Délais de livraison	1.00	1.57	1.54	.000	.787	.776	1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00
Technologie appropriée	4.57	4.86	4.62	.543	.378	.52	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Fidélité de clientèle	4.85	4.72	4.62	.543	.378	.528	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Sources approvisionnement	5.00	5.00	5.00	.000	.000	.000	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Situation financière	4.57	4.43	4.54	.54	.786	.877	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00
Réputation	4.00	4.14	4.15	.000	.378	.80	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00
Satisfaction des clients	5.00	5.00	4.92	.000	.000	.28	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00

Les facteurs suivants sont considérés comme des facteurs de succès de chaque secteur. Par ordre de priorité, ils se présentent comme suit : 100 % des entrepreneurs dans chaque secteur estiment que la qualité du produit, la variété des sources d'approvisionnements et la satisfaction de la clientèle sont très importants pour la concurrence. Quant au prix du produit, les entrepreneurs affirment leur importance 71.42% dans l'industrie laitière , 42.85% dans la

conserve de poisson et 60 % dans la confection. la totalité (100%) des entrepreneurs fabricants du tissu qualifient la différenciation de très importante, 50 % de ceux de la confection l'estiment importante, tandis que les deux autres secteurs ils la négligent sensiblement. 42.85% des fabricants laitiers estiment le facteur technologique important, de même que 85.71% des fabricants de conserve de poisson et 30% des confectionneur. Les producteurs de tissu le qualifient de très important.

Une bonne situation financière est très importante. Pour les trois secteurs, la proportion des entrepreneurs laitiers, de la conserve et ceux du tissu et se présente consécutivement comme suit : 57.71%, 57.14%, 100%, 60%. pour la réputation de l'entreprise 100% des entrepreneurs oeuvrant dans la production laitière et le tissu lui accordent une importance moyenne alors que 50% des confectionneurs et 14.28% de conserve de poisson l'estiment comme très important.

Effort d'émergence

Pour faire connaître les produits de qualité vendus au niveau national pour les produits de confection, la Chambre Nationale de Commerce a organisé une exposition. L'objectif était de faire connaître aux artisans industriels nationaux, les produits qui existent sur le marché national et qui font l'objet d'importation.

Certains exposants ont fait état d'une sur-production causée par l'importation frauduleuse (trabendo), telle que celle des fermetures à glissières de Taïwan qui sont importés en masse au détriment de la production nationale. Selon les précisions fournies par l'un des exposants (Comodhor fermetures), Redman

(chemises), la technologie utilisée dans le domaine est de haute gamme et permet aux produits algériens d'être compétitifs à l'échelle internationale, notamment au Maghreb, où des exportations sont déjà effectuées et en Europe ou des contacts, notamment avec des opérateurs italiens et espagnols. Un responsable de la boutonnerie, qui a rappelé que son entreprise exportait déjà dans les années 70 des produits vers Cuba, la Belgique et la France, a indiqué pour sa part que d'autres contacts sont en cours. Le responsable de la section du textile a fait remarquer la faible participation des entreprises privées à cette exposition, à laquelle ont pris part seulement huit entreprises sur la trentaine repertoriées par la Chambre de Commerce.

III.2.4.2- Distinction entre les trois secteurs

Pour ce qui est des différences entre les trois groupes, nous avons pu avoir les résultats suivants :

Tableau 28. Distinction des facteurs de concurrence entre les secteurs

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	χ^2	SIGNIFICAT
Très bonne qualité	15.00	13.07	13.96	1.0057	0.6048
Prix moyen	7.64	15.00	16.88	7.2134	0.0271*
Délais de livraison	10.00	15.71	15.23	3.7489	0.1534*
Technologie appropriée	13.71	17.57	12.23	2.8571	0.2397*
Fidélité de clientèle	15.57	13.64	13.35	0.6531	0.7214

A- Différences non significatives

L'importance d'une très bonne qualité et d'une fidélité de la clientèle au niveau des trois groupes ne suppose aucune différence puisqu'ils sont tout aussi très importants pour la concurrence. Au niveau de la connaissance des entrepreneurs sur leurs concurrents, la majorité des entrepreneurs possèdent peu d'informations sur leur concurrent, voire même aucune information. Cela est dû d'une part à la faiblesse du réseau d'information et d'autre part, au manque d'études de nature marketing, ce qui justifie encore leur difficulté à évaluer leur part de marché de façon précise.

B- Différences significatives

La distinction se maintient au niveau du facteur prix, technologie et dans le délais de livraison.

Prix

Dans le secteur du textile et de la conserverie de poisson, les prix sont supérieurs aux prix des produits du secteur laitier, parce que les prix restent abordables en comparaison avec le pouvoir d'achat de la classe moyenne algérienne, et qu'ils sont homologués par l'état, ainsi il existe un seuil que les fabricants laitiers ne devraient pas dépasser. Les raisons des méventes dont souffrent les confectionneurs sont d'une part, leur méconnaissances sur le nombre de fabricants et le style de leur production, et d'autre part, face aux entrepreneurs formels, il existe les confectionneurs informels qui sont assez nombreux, dynamiques et qui vendent à des prix assez bas.

Concurrence internationale à l'intérieur du pays

Depuis 1990, des ententes ont été prises pour accepter des investisseurs étrangers intéressés à investir en Algérie. En ce sens, le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) a agréé entre le 04/07/90 et le 05/12/91, 126 dossiers de concessionnaires, grossistes et investisseurs sur les 238 dossiers qui lui ont été soumis (soit 53% de l'ensemble des dossiers). Mais c'est entre février et décembre 1991 qu'a été agréé l'essentiel de ces dossiers (plus de 100), présentés par différents opérateurs pour l'activité d'investisseurs, concessionnaires et grossistes. Ainsi, 55 concessionnaires, 30 grossistes et 41 investisseurs ont reçu l'aval du CMC pour un montant global de 2 milliards de dollars américains (Revue mutation No 1. CNC 1992).

Nature des projets agréés

Les projets agréés qui ont une relation avec nos entreprises sont les suivants : cinq projets dans le domaine de la pêche dont le montant est de 103.2 millions de dollars américains avec la création de 794 emplois, deux projet portant sur le textile dont le montant est de 2.5 millions de dollars américains avec la création de 56 emplois, et un projet en industrie-alimentaire dont la somme est de 15 millions de dollars américains avec la création de 176 emplois. La répartition, quant à elle, se fait selon l'origine géographique de ses investissements ou partenaires étrangers. On voit une très nette concentration pour l'Europe. En effet, 73% des investisseurs viennent d'Europe dont plus de 60% pour trois pays (France, Italie et Espagne).

Niveau d'intérêt des investisseurs

Cependant, la loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990, qui consacra l'ouverture de l'économie aux investisseurs étrangers, semble un peu contrariée par les bouleversements politiques et par l'instabilité sociale qui pèse lourdement dans l'appréciation du risque de l'engagement et le degré de concrétisation de ces projets. L'incertitude introduite par les événements de juin 1991 et ceux de janvier 1992 a altéré les efforts des autorités à rassurer et garantir les investisseurs étrangers.

Ainsi, l'opportunité des uns fait la menace des autres. Cette situation défavorable pour tout le monde pourrait être considérée comme un temps à gagner pour nos entrepreneurs afin de se préparer à cette compétition. Avec toute cette dynamique, l'entreprise privée nationale devrait se préparer face à cette nouvelle orientation du marché.

III.2.5- Les Fournisseurs

Etat des fournisseurs de l'échantillon

La totalité (100%) des entreprises ont des points d'approvisionnement en matières premières et en équipements à l'échelle nationale et internationale.

Tableau 29. Etat des fournisseurs de l'échantillon

Variables identifiées	Moyennes	Écart-type	Maximum	Minimum
Fournisseurs en M/P	8.667	3.922	20.00	2.00
Fournisseurs en équipements	2.444	1.219	6.00	1.00
Dominance des fournisseurs	3.926	0.474	5.00	1.00
Besoins en approvisionnement	4.778	0.801	5.00	1.00
Qualité de matière première	5.519	0.893	5.00	1.00
Délais de livraison	1.778	0.698	4.00	1.00
Fixation des prix	3.963	0.706	5.00	3.00
Quantité livrée insuffisante	3.778	0.424	4.00	3.00

Nombre des fournisseurs

Le nombre moyen de fournisseurs de notre échantillon globalement est de neuf en matières premières et de deux en équipements (Tableau 29). Au niveau des matières premières, 33.3% des entrepreneurs traitent avec dix fournisseurs, 18.55% avec cinq et seulement deux (7.4%) entreprises négocient avec presque vingt fournisseurs. Pour ce qui est des équipements, plus de la moitié des entrepreneurs (51.9%) ont deux fournisseurs, 22.2% travaillent avec trois et seulement 3.7% des entrepreneurs traitent avec six. Généralement, il y a un manque de disponibilité des fournisseurs. Cette faiblesse génère un pouvoir de négociation très faible pour les entrepreneurs, ce qui laisse les fournisseurs dominer fortement les relations d'affaires. Ainsi, 77.4% affirment que le degré de dominance est très important et provoque des conséquences négatives au niveau d'autres facteurs (qualité et quantité surtout au niveau des matières, fixation des prix et les délais de livraison ou de remise de la matière).

En effet, 92.6% des entrepreneurs estiment rencontrer des problèmes au niveau de la qualité de la matière, 87.8% affirment n'avoir aucune influence sur les prix et 77.8% sont insatisfaits de la quantité livrée car cela perturbe le rythme de leur production. (au niveau des problèmes rencontrés, nous expliquerons plus loin le processus poursuivi pour l'achat de matières premières et l'acquisition des machines venant de l'extérieur)

État des fournisseurs et nature des matières premières par secteur

La situation de chaque secteur en matière d'approvisionnement se présente ainsi :

Tableau 30. État des Fournisseurs par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
Matières premières	13.0	8.00	7.00	5.13	1.81	2.32	20	10	10	8.00	8.00	5.00
Equipements	3.00	2.00	2.00	1.91	.53	.988	6.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00

A- Industrie laitière

Le nombre moyen de fournisseurs en matières premières est de 13, alors que celui des équipements est de 3. Les principaux besoins en matières premières pour l'industrie laitière sont le cheddar (fromage en poudre), le lait en poudre, le ferment et les arômes. Pour les emballages ce sont les boîtes en cartons en rondelle, des pots en plastique en différentes formes pour les yogourts et le fromage aromatisé. Pour les équipements (machines empaqueteuses, pièces de rechanges, cuves stérilisatrices).

B- Industrie de conserve

Il existe trois types de fournisseur pour les conserveurs de poisson : ceux du poisson, des boîtes de conserve et des huiles. Le nombre moyen de fournisseurs en matières premières est de 8, pour les équipements la moyenne est de 2. Pour assurer une bonne régularité des approvisionnements, les propriétaires-dirigeants mobilisent des contrats avec des pêcheurs, tout en essayant de les diversifier, sans oublier le marché sur place (au port) où la vente se fait à la criée sous forme d'enchères.

B.1- Précautions et problèmes rencontrés

Précautions envisagées par ce secteur

Pour maintenir leur bonne performance, les entrepreneurs de ce secteur ont créé une association en 1990. Le but de cette organisation est de revendiquer de certains droits au niveau de la fixation des prix avec les fournisseurs de poisson (un plafonnement des prix) et de la régularité des fournitures en boîtes de conserve.

Cependant, les pêcheurs ont répliqué par une grève générale qui a duré presque 5 mois pour réclamer la modernisation de leur flotille (chalutiers de pêche), la réduction des prix du mazout et le refus du nouveau règlement fiscal relatif à l'application de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée). Cette grève a provoqué des conséquences néfastes sur le rythme de production des industriels de conserve de poisson. Pour ce qui est des emballages en boîtes métalliques et les huiles, ce sont des sociétés étatiques qui assurent

l'approvisionnement, telles la SNS (Société Nationale de Sidérurgie) s'occupant des boîtes d'emballages et la SOGEDIA pour les huiles.

Problèmes rencontrés

Quantité et Qualité de l'emballage

Parmi les principaux problèmes que rencontrent les propriétaires-dirigeants avec ces deux fournisseurs, il y a quantité/qualité des boîtes métalliques de conserve. La quantité livrée par les autorités reste largement insuffisante face aux demandes galopantes des entrepreneurs. Il arrive souvent que certaines entreprises arrêtent de produire à cause du manque d'emballages (boîtes de conserves).

Un autre problème que nous considérons grave est la qualité des boîtes qui, selon les entrepreneurs de ce secteur, est très mauvaise et surtout qui ne répond pas aux mesures hygiéniques (elles rouillent plus vite que la norme), ce qui cause des méventes parfois à notre niveau et parfois au niveau des grossistes. Pour ce qui est des huiles, le quota distribué est très limité, tout en mentionnant la lenteur exagérée des formalités bureaucratiques et le népotisme dont souffrent certains entrepreneurs.

C-Fabricants de tissu

Le nombre moyen des fournisseurs des fabricants de tissu et de confection est de 7. Les besoins des entrepreneurs qui fabriquent du tissu (opérations du tissage) sont le coton, le fil synthétique et le fil acrylique. Les besoins des confectionneurs sont le tissu (toile, soie, popeline, tergal, jersey....).

Il faut signaler la grande dépendance dont souffre ce secteur au niveau des matières premières (coton, fil acrylique et synthétique). Le nombre moyen des fournisseurs en équipement est de 2. La nature des équipements, pour ceux qui font du tissu et la chaussette, se traduit dans des métiers à tisser semi-automatiques. Les confectionneurs utilisent habituellement des machines mécaniques à moteur électrique. .

Incompatibilité dans la distribution

L'ENADITEX (Entreprise Nationale de distribution Textile) est un organisme public figurant parmi les principaux fournisseurs du secteur privé dont la tâche est la régularisation de la distribution. Un responsable au sein de cet organisme nous a fait part de certaines incompatibilités : Beaucoup de matières premières destinées aux confectionneurs du secteur privé sont détournées pour approvisionner des confectionneurs informels (qui ne sont ni déclarés, ni enregistrés) .

Cela se fait à des prix qui valent cinq fois plus que le prix initial, ce qui embrouille encore plus les données économiques. Cette part qui devrait aller normalement aux confectionneurs formels, est détournée vers des orientations inconnues. Ainsi, la diversification des points d'approvisionnement est déterminante pour la survie de l'entreprise et la bonne conduite du rythme de production. Il faut aussi signaler l'importance de la qualité et la synchronisation des différents besoins.

III.2.5.1- Distinction entre les trois secteurs

Les différences significatives entre les trois secteurs pour les variables suivantes se présente ainsi (Tableau 31) :

Tableau 31. Distinction de l'état des fournisseurs

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	χ^2	SIGNIFICA
Fournisseurs en M/P	21.36	14.93	9.54	10.8010	0.0045*
Fournisseurs en équipements	16.00	15.79	11.96	1.9552	0.3762*
Dominance des fournisseurs	13.21	11.43	15.81	2.8061	0.2458*
Besoins en approvisionnement	13.64	15.50	13.38	1.1502	0.5627
Délais de livraison	16.93	15.71	11.50	3.3993	0.1828*
Fixation des prix	10.00	23.07	11.27	14.9520	0.0006*
Quantité livrée insuffisante	13.14	17.00	12.85	2.6122	0.2709*

A- Différences non significatives

Nous constatons qu'au niveau des besoins en approvisionnement, la tendance est presque pareil (l'irrégularité des approvisionnements) à cause de la dominance du secteur public et le déséquilibre de négociation entre ces PME et les grandes entreprises monopolisatrices (Tableau 31).

B- Différences significatives

Pour le nombre de fournisseurs, la différence est importante avec un maximum de vingt et un minimum de deux. Cela est dû au facteur de

taille. En effet, plus l'entreprise est grande, plus elle produit, plus elle a besoin de diversifier ces points d'achat de matières premières. D'autre part, l'efficacité du réseau d'information formel et informel a une grande importance dans la satisfaction des besoins d'approvisionnement. Pour le facteur prix, c'est surtout au niveau des industriels de conserve que les prix sont relativement plus négociés avec les pêcheurs privés et publics (Tableau 31).

III.2.6- La Technologie et l'innovation

La technologie est l'un des principaux facteurs de concurrence qui devrait contribuer positivement à la bonne performance de l'entreprise. Cependant, elle exige certaines conditions qui devraient être respectées pour assurer un rendement efficace (processus d'implantation du matériel utilisé). L'ensemble des entreprises étudiées utilisent une certaine forme de technologie qui se situe entre le mécanique et le semi-automatisée. Pour connaître le degré de modernité du matériel utilisé, nous avons établi ce tableau afin d'identifier le degré de modernité de l'équipement pour l'ensemble de l'échantillon:

Variables	Moyennes	Écart-type	Maximum	Minimum
Matériel Mécanique	2.00	0.277	3.00	1.00
Mat.peu mod et mod	3.370	0.492	4.00	3.00

Selon les indices du tableau, l'ensemble des entreprises possèdent une combinaison de matériel (mécanique, peu moderne, moderne). Ainsi la totalité (100%) des industriels de produits laitiers déclarent avoir du matériel mécanique, 42.85% estiment avoir un matériel peu moderne et 57.14% affirment avoir du matériel moderne. Au niveau de l'ensemble de notre

échantillon, 92.6% des entrepreneurs déclarent avoir un matériel mécanique et 100% estiment avoir un matériel moderne.

Matériel technologique par secteur

Tableau 32.1. Degré de modernité par secteur

Variables	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
Secteurs	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
M.M	2.00	2.14	1.92	.000	.378	.278	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
M.P.M	3.57	3.83	3.23	.541	.534	.439	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
M.M: matériel moderne, M.P.M : matériel peu moderne												

Tableau 32.2. Degré de modernité par secteur

Nbre	Traditionnelle	Mécanique	Peu moderne	Moderne	Très moderne
Laitiers	0.00	2 (100%)	0.00	4 (57.14 %)	0.00
Conserve	0.00	2 (100)	3 (57.14%)	4 (71.43 %)	0.00
Textile	0.00	2 (46.15%)	3 (53.85 %)	4 (30.77 %)	0.00
Echelle de mesure : (1-5) : 1: Traditionnel, 2- Mécanique, 3: Peu moderne 4: Moderne, 5: Très moderne					

Pour la fabrication du tissu, 100% des entrepreneurs estiment avoir un matériel moderne. Les confectionneurs possèdent un matériel mécanique et peu moderne. Le degré de disponibilité du matériel technologique varie d'un secteur à un autre, le manque de machines au niveau national est flagrant . En effet, 80 % du matériel qui se trouve au niveau de l'industrie laitière de la conserverie de poisson et celui du textile provient de l'extérieur (France, Italie, Espagne et Allemagne). Les moyens dont disposent les entreprises sont aussi limités et diffèrent d'une entreprise à une autre. Ainsi, celui qui possède plus de capitaux et plus de connaissances au niveau des banques et de la Chambre de Commerce a plus de chance d'avoir son matériel en temps voulu.

III.2.6.1- Objectifs technologiques

L'ensemble de l'échantillon se présente ainsi:

Tableau 33. Importance des objectifs technologiques de l'échantillon

Variables	Moyennes	Écart-type	Maximum	Minimum
Diminution des coûts de fabrication	4.256	4.193	5.00	2.00
Maintenir les ventes	4.222	0.698	5.00	3.00
Fabrication de nouveaux produits	3.148	0.907	5.00	1.00
Amélioration de la qualité du produit	4.333	1.038	5.00	1.00
Dimin des coût de M.O.D	4.556	0.892	5.00	2.00
Réduction des stocks	1.333	0.679	4.00	1.00
Augmenter la capacité de . production	4.667	0.555	5.00	1.00
Echelle de mesure (1-5):5: très important 4: important, 3:importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance				

Au niveau des objectifs technologiques, 40.7% affirment très important la réduction des coûts de fabrication, alors que 48.1% lui accordent une importance moyenne. Le maintien des ventes prend une proportion assez importante avec 85.1% des répondants. Aussi, 33.3% ont pour objectif la fabrication de nouveaux produits, 85.1% ont comme souci majeur l'amélioration de la qualité du produit existant, et 73.6% veulent augmenter la capacité de leur production. Le tableau 34 présente le degré d'importance des objectifs technologiques pour chaque secteur.

Tableau 34. Importance des objectifs technologiques par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
SECTEURS	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	G 1	G 2	G 3	G 1	G 2	G 3
Diminuer les coûts de fabrication	3.71	3.29	5.01	.756	.756	6.01	5	4	4	3	3	3
Maintenir les ventes	4.29	4.57	4.00	.756	.544	.707	5	4	5	4	4	3
Fabrication nouveaux produits	2.71	2.57	3.69	.487	1.14	.631	3	3	4	2	1	4
Améliorer la qualité du produit	3.71	3.85	4.92	1.38	1.07	.278	5	5	5	3	3	5
Diminuer les coûts de M.O.D	4.57	4.57	4.54	1.14	1.14	.66	5	5	5	5	5	4
Réduction des stocks	1.14	1.28	1.45	.377	.488	.877	1	2	2	1	1	1
Augmenter la capacité de production	4.28	4.71	4.85	.488	.487	.557	5	5	5	4	4	5
Echelle de mesure (1-5): 5: très important 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance												

A- Secteur de conserve de poisson et produits laitiers

Les objectifs technologiques prioritaires des entrepreneurs oeuvrant dans le secteur de la conserverie de poisson et des produits laitiers se présentent comme suit : diminuer les coûts de main d'oeuvre, maintenir les ventes, augmenter la capacité de production, améliorer la qualité du produit, diminuer les coûts de fabrication, fabriquer de nouveaux produits et enfin, réduire les stocks.

Le degré d'importance pour chaque objectif technologique se présente ainsi : La totalité (100%) des entrepreneurs de l'industrie laitière affirment que la diminution des coûts de main d'oeuvre est très importante. Autres objectifs comme le maintien des ventes, l'augmentation de la capacité de production, l'amélioration de la qualité du produit sont tous considérés comme très important. La diminution des coûts de fabrication est estimée comme importante et la

fabrication de nouveaux produits est moyennement importante. En outre, 100% des entrepreneurs ne donnent aucune importance à la réduction des coûts de stocks. Pour le secteur de conserverie, nous remarquons la même chose au niveau de la priorité des différents objectifs et de leur degré d'importance.

B- Secteur du textile

La priorité dans les objectifs technologiques se présente ainsi: l'amélioration de la qualité du produit, l'augmentation de la capacité de production, la diminution des coûts de main d'oeuvre, le maintien des ventes, la fabrication de nouveaux produits, la diminution des coûts de fabrication et enfin, la réduction des stocks. Pour le degré d'importance de chaque objectif, la majorité des entreprises considèrent que l'amélioration de la qualité du produit, l'augmentation de la capacité de production et la diminution des coûts de main-d'oeuvre sont d'une très grande importance. Le maintien des ventes, la diminution des coûts de fabrication et la fabrication des nouveau produits sont considérés comme importants, cependant la réduction des coûts de stocks n'a aucune importance pour l'ensemble des entrepreneurs.

III.2.6.2- Distinction entre les trois secteurs

La distinction entre les trois secteurs concernant les objectifs technologiques se présente comme suit :

Tableau 35. Distinction des objectifs technologiques

VARIABLES	GROUPE A	GROUPE B	GROUPE C	χ^2	SIGNIFICATION
Diminution des coûts de fabrication	15.71	12.14	14.08	0.8652	0.6488
Maintenir les ventes	14.71	17.57	11.69	3.0795	0.2144*
Fabrication de nouveaux produits	9.71	17.57	11.69	9.2103	0.0100*
Amélioration de la qualité du produit	9.64	9.79	18.62	10.9394	0.0042*
Dimin des coût de M.O.D	15.21	15.21	12.69	1.1522	0.5621
Réduction des stocks	12.36	14.21	14.77	0.7322	0.6935
Augmentation de la capacité de production	8.71	14.29	16.69	7.2593	0.0265*

A- Différences non significatives

Peu de distinctions sont constatées au niveau des variables suivantes: la diminution des coûts de fabrication et des coûts de main-d'oeuvre, ainsi que la réduction des stocks, puisque l'ensemble des entrepreneurs voudraient atteindre ces objectifs qu'ils considèrent difficilement réalisables, en ce qui concerne les coûts des matières premières et des équipement, les prix ne se discutent pas.

B- Différences significatives**Fabrication de nouveaux produits**

Certains entrepreneurs sont plus disposés à prendre des risques que d'autres qui ne veulent fonctionner que dans la fabrication de produits existants dont le risque de commercialisation est minime. Cependant, c'est au niveau du secteur du textile qu'il devrait y avoir plus d'efforts et d'originalité pour satisfaire une clientèle toujours plus exigeante, parce que ceux exerçant dans le

secteur de l'agro-alimentaire ne souffrent pas de méventes pour leurs produits. Mais cette situation ne sera pas la même d'ici cinq années. Avec le projet UMA et l'installation d'investisseurs étrangers qui pourront s'implanter avec des produits de qualité meilleure à des prix abordables, il y a une menace réelle pour ces entreprises qui ne prennent pas ce cas éventuel au sérieux.

Maintien des ventes et Amélioration du produit actuel

Dans le secteur du textile, ce sont principalement les confectionneurs qui rencontrent des problèmes au niveau de la vente de leurs produits par rapport aux autres secteurs. Cette situation est due d'une part à la qualité du produit qui reste à améliorer (surtout au niveau de la phase de finition) et d'autre part, aux prix qui sont considérés comme assez élevés en comparaison avec le pouvoir d'achat des consommateurs de la classe moyenne qui constitue la majorité de la population algérienne. La difficulté à ne pas maintenir une activité à long terme est due principalement à la difficulté à améliorer la qualité du produit avec un prix relativement raisonnable. Ainsi, le souci majeur de ce secteur est d'améliorer la qualité du produit existant pour une plus grande satisfaction du marché.

Augmentation de la capacité de production

Les capacités de production dans toutes les entreprises concernées ne sont pas exploitées au maximum, surtout au niveau des fabricants de tissu et de conserve de poisson qui souffrent le plus de l'irrégularité des approvisionnements. Cette inutilisation du matériel cause l'usure anormale

provoquée par le temps. Une machine dont le rendement est limité ne peut pas couvrir les frais d'amortissement annuels relatif aux charges d'exploitation.

III.2.7- Innovation

Ce facteur est l'un des indices de succès permettant à l'entreprise de mieux concurrencer . Cependant, dans notre cas, nous ne le considérons pas comme un facteur de distinction entre les trois secteurs. En effet, nous avons remarqué peu d'efforts d'innovation de la part des entrepreneurs qui préfèrent se lancer dans des choses existantes et facilement commercialisable, principalement dans les deux secteurs agro-alimentaires à l'exception relative de certains confectionneurs qui font des efforts de différenciation dans la fabrication de leur produit. Même, pour ceux dont la stratégie future est de commercialiser de nouveaux articles, l'idée est loin d'être la notion de créativité, mais seulement reprendre la fabrication d'autres produits déjà existants.

III.2.8- Relations Entreprise-Etat

Nous avons expliqué antérieurement que les facteurs politiques, économiques et fiscaux peuvent influencer négativement ou positivement la performance de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée. L'évolution du secteur dépend largement des options politiques. La majorité des entrepreneurs-dirigeants constituant notre échantillon estiment que la politique gouvernementale n'encourage pratiquement pas l'évolution du secteur où ils sont actifs. Cela s'explique par les difficultés à obtenir des prêts bancaires, la monopolisation de certaines entreprises étatiques en matière de régularité des approvisionnements (Orolait, Enaditex, SNS), ainsi que la présence du secteur

informel que l'état contrôle peu, surtout au niveau des confectionneurs. Cependant, certains entrepreneurs dans le domaine du textile mentionnent que des initiatives encourageantes commencent à se faire sentir.

Dans le but d'une bonne coopération entre le FNIT (Front National des Industriels privés du Textile) et GITEX (Groupement Industriel du Textile), il s'est tenu, au mois de juin 1992 une réunion. C'est la première rencontre de ce genre entre les opérateurs du secteur public du textile (GITEX) et privés (FNIT) pour débattre de la situation globale que vit actuellement la branche des textiles. Un propriétaire-dirigeant qui a assisté à cette assemblée rapportait que les deux parties ont convenu d'abord en commun d'organiser leurs moyens autour des dossiers suivants : Élaboration d'un annuaire professionnel de la branche, organisation de salons spécialisés, prise en charge de la fabrication de la pièce de rechange, amélioration de la qualité et adaptation de la production à la demande, ainsi que la concrétisation de la politique de l'auto-suffisance en matières premières.

Par ailleurs, une commission mixte (FNIT-GITEX) a été mise en place pour évaluer l'impact des mesures de prohibition et pour proposer les corrections utiles éventuelles afin de permettre à la branche du textile de fonctionner et à la production nationale d'être protégée.

Les intervenants du secteur privé, pour leur part, ont insisté surtout sur la nécessité de la régularité des approvisionnements et la prise en charge de la fabrication de la pièce de rechange. La CNC (Chambre Nationale de Commerce) a pu organisé une exposition pour les confectionneurs privés afin de leur faire connaître la nature des produits importés pour qu'ils tentent d'améliorer

la qualité de leurs produits et ainsi répondre aux besoins d'une population constituée à 70% de jeunes. Néanmoins, les interventions étatiques au niveau des secteur étudiés restent encore timides et sont très longues à mettre en pratique à cause de l'héritage idéologique socialiste dont sont couronnés les responsables et dont il est difficile pour eux de se débarrasser.

III.2.9- Situation financière

III.2.9.1- Situation financière de l'échantillon

Toutes les entreprises de notre échantillon ont réalisé des bénéfices depuis 1988, malgré les fluctuations remarquées depuis cette date dans leurs chiffres d'affaires. Cependant, il est à signaler que leur situation de trésorerie montre plus de faiblesses que de signes d'amélioration. La cause de cette situation est essentiellement la baisse du volume de production, qui engendre une difficulté croissante du recours aux crédits bancaires devient de plus en plus difficile. Les proportions cumulatives pour certaines indices financiers se présentent ainsi

Tableau 36. Situation financière générale

Variables	statistiques descriptives				5	4	3	2	1
	MoY	Écart	Max	Min	%	%	%	%	%
Difficultés d'obtenir des crédits bancaires	3.741	0.712	5.00	3.00	15		41	--	44
Degré de satisfaction de la demande	2.593	.694	4.00	2.00	--		37	52	11
Etat de la trésorerie	2.852	0.770	5.00	2.00	3.7		52	33	15
Réalisation des bénéfices	2.630	0.926	5.00	2.00	7.4		26	59	15
Recours aux crédits bancaires	3.667	0.620	5.00	2.00	3.7		29	3.7	63.6

Nous constatons que 52% des entrepreneurs affirment que l'état de leur trésorerie a été relativement stable ces deux dernières années, alors que 33.1% d'entre eux déclarent une diminution des bénéfices. La totalité (100%) des entrepreneurs ont réalisé des bénéfices ces trois dernières années, cependant cette proportion est à la baisse à cause de la réduction du niveau des ventes. Seulement 25.9% estiment que leurs profits sont relativement stables alors que 59.3% se plaignent des bénéfices et 14.8% ont connu une hausse. Au niveau des relations avec les institutions bancaires, 63% des entrepreneurs ont recours aux crédits bancaires et cette proportion augmente de plus en plus. Cependant, il n'est pas toujours facile d'octroyer des prêts bancaires, ainsi 44.4% rapportent que la difficulté d'obtenir des prêts augmente d'une année à l'autre dont 40.7% souffrent toujours des mêmes difficultés (longueur de la procédure d'octroi des crédits, népotisme de la part de certains responsables banquiers, insuffisance du crédit accordé).

III.2.9.2- Situation financière dans chaque secteur

La situation financière dans chaque secteur se présente comme suit:

Tableau 37. Situation financière pour chaque secteur

Secteurs	L'état de trésorerie			Réalisation des bénéfices		Recours aux crédits bancaires		Difficulté d'obtention des crédits bancaires	
	Bonne	Normal	Mauvaise	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Laitiers	--	28.6	71.5	100	--	100	--	71.5	28.6
Conserve	--	42.9	57.2	100	--	100	--	100	--
Textile	--	84.6	15.4	100	--	53.84	46.15	84.61	7.69

A- Entreprises laitières et conserve de poisson

Ainsi, pour ces deux dernières années (1991-92), 28.6 % des entrepreneurs oeuvrant dans la fabrication des produits laitiers et 42.5 % de ceux de la conserve de poisson considèrent que la situation de leur trésorerie est normale et 71.5% des premiers et 57.2 % des seconds l'estiment mauvaise. Pour ce qui est des crédits bancaires, 100% ont recours aux banques, mais 28.6% des entrepreneurs affirment qu'ils n'ont pas eu de difficultés pour l'obtention de leurs crédits (ce groupe se manifeste seulement dans l'industrie laitière), alors que 71.4% de ceux-ci et 100% des conservateurs se plaignent de difficultés pour avoir leurs prêts.

B- Entreprises du textile

Le secteur du textile est relativement plus en forme par rapport aux autres sous-secteurs : 84.61% des propriétaires-dirigeants estiment avoir une situation normale de leur trésorerie, alors que seulement 15.38% déclarent être en

mauvaise posture. Quant au recours aux prêts bancaires ces deux dernières années, 53.84% affirment avoir eu recours aux crédits bancaires et 7.69 % seulement l'ont eu sans difficultés alors que 84.61% l'ont eu avec d'énormes problèmes à cause des raisons bureaucratiques des institutions bancaires et la difficulté des entreprises à prouver le maintien d'un rendement annuel stable.(Tableau 37).

III.2.9.3- Distinction de la situation financière des trois secteurs

Pour ce qui est de la distinction entre les trois groupes, les tests de (K-W) étaient les suivants :

Tableau 38. Distinction de la S.F entre les trois groupes

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	χ^2	SIGNIFICA
Difficultés d'obtention des crédits bancaires	14.86	12.57	14.31	0.3892	0.8231
Degré de satisfaction de la demande	17.00	15.92	11.69	2.82	.2442*
Etat de la trésorerie	16.07	14.71	12.50	2.8197	0.5455
Réalisation des bénéfices	14.36	15.29	14.31	0.3892	0.2442*
Recours aux crédits bancaires	12.64	12.00	15.81	1.8247	0.4016

A- Différences significatives

Réalisation des bénéfices

Il y a des dépassements dans la réalisation des bénéfices à cause de l'effet de taille et de ses conséquences (une production supérieure, une part de marché plus grande et des ventes plus importantes). Une autre raison se

rapporte à l'exercice de certaines entreprises dans plus d'une activité, que ce soit de manière formelle ou informelle.

Degré de satisfaction des commandes

Cette différence est dû à la capacité de certaines entreprises dans les trois secteurs à satisfaire plus de clients à cause de leur capacité à produire plus grâce à leur vigilance dans la procuration de la matière première à des points d'approvisionnement diversifiés.

B- Différences peu significatives

Il existe très peu de distinctions pour les variables suivantes: le recours aux crédits bancaires, la difficulté d'obtenir des crédits bancaires et l'état de trésorerie des entreprises des trois secteurs (voir Tableau 37).

III.2.10- Sources d'informations

Dans notre enquête, nous avons voulu savoir comment les propriétaires-dirigeants puisent leurs informations portant sur la situation du marché et sur les nouvelles formes de fabrication. Afin de connaître leurs différentes sources, nous leurs avons soumis des options formelles et informelles écrites et orales (voir annexe II). Le tableau ci-dessous présente les différentes options par degré d'importance pour l'ensemble de l'échantillon:

Tableau 39. Indices d'informations

VARIABLES	MOYENNES	ECART-TYPES	MAXIMUM	MINIMUM
Clients	4.519	.509	5.00	4.00
Associations des entrepreneurs	4.407	.572	5.00	3.00
Fournisseurs	3.778	.506	5.00	3.00
Concurrents	2.481	.580	4.00	2.00
Comptables	3.00	.832	4.00	2.00
Banques	3.667	.555	5.00	3.00
Presse générale	3.481	.700	4.00	1.00
Magazines spécialisés	3.222	.751	4.00	2.00
Foires-Expositions	4.704	.465	5.00	4.00
Echelle de mesure : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance				

Les sources informelles utilisées sont, par ordre de priorité, les clients, les fournisseurs et les associations d'entrepreneurs. Pour celles qui sont formelles, nous trouvons principalement la presse générale comme source écrite, les expositions et les foires. Au niveau des renseignements sur l'équipement technologique, c'est surtout les fournisseurs et les expositions qui sont les plus mis à contribution et qui sont relativement plus efficaces. Cependant, aucune importance n'a été accordée aux vendeurs, aux concurrents et aux sources écrites spécialisées. De plus, il faut signaler la faiblesse du réseau d'information. En effet, les entrepreneurs se plaignent intensivement du manque d'informations, ce qui augmente leurs incertitudes. Ce vide informationnel a poussé l'ensemble de ces secteurs, comme d'autres, à fonder des associations sectorielles pour l'échange constructif et les revendications de droits et d'ajustements face aux réformes gouvernementales.

III.2.10.1- Importance des sources d'information par secteur

Tableau 40. Indices d'informations par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ECART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3
SECTEURS												
Clients	4.43	4.57	4.57	.534	.535	.52	5	5	5	4	4	4
Associations des entrepreneurs	4.57	4.29	4.38	.534	.489	.650	5	5	5	4	4	4
Fournisseurs	3.71	3.71	3.85	.487	.487	.554	4	4	4	3	3	3
Concurrents	2.43	2.29	2.62	.535	.487	.651	3	3	3	2	2	2
Comptables	3.14	2.28	3.31	.899	.488	.751	4	3	4	2	2	3
Banques	3.71	3.51	3.69	.487	.535	.630	4	4	4	3	3	3
Presse générale	3.43	3.71	3.38	.535	.488	.868	4	4	4	3	3	3
M.spécialisés	2.57	2.71	3.85	.535	.488	.376	3	3	4	2	2	3
Foires-Expos.	4.85	4.57	4.69	.378	.535	.480	5	5	5	4	4	4
Echelle de mesure (1-5) : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance												

L'importance des sources d'informations est presque identique d'un secteur à l'autre. Par exemple, dans le secteur laitier, 100% des entrepreneurs considère les clients, les associations des entrepreneurs et les foires-expositions parmi les sources informationnelles les plus importantes. La même tendance est observée pour les deux autres secteurs. Cependant, la majorité des entrepreneurs estiment manquer d'information en général. En plus du degré de confiance de l'information obtenue, la difficulté à obtenir cette informations persiste, ce qui est causé par l'absence d'un réseau de communication formel qui pourrait éventuellement faciliter l'écoulement de l'information. Il faut aussi mentionner l'importance des autres sources d'information (banques, fournisseurs, concurrents, comptables) qui, selon la perception des entrepreneurs, sont pertinentes. Mais ce genre de sources paraît souvent défectueux et mal exploité.

Ainsi, le meilleur entrepreneur est celui qui s'intègre dans des sous-réseaux informels pour puiser son information au temps voulu.

.III.2.11- CONCLUSION

Dans toute confusion, il existe toujours une lueur . Comme le dit un penseur arabe, " L'aube du jour ne parvint qu'après une nuit fort sombre ". Cette lueur d'espoir a commencé à luire en 1991, avec la création d'un ministère délégué à la PMI. Il emploie une nouvelle approche fondée sur l'égalité du traitement entre toutes les entreprises algériennes publiques et privées combinée à la suppression totale des monopoles de matières premières et des produits semi-finis, comme c'est le cas pour nos trois secteurs : l'industrie de la conserverie de poisson (SNS, SAHEL, SOGEDIA), l'industrie des produits laitiers (OROLAIT, ORCLAIT, ORELAIT) , et l'industrie du textile (ENADITEX, COTITEX).

La liberté d'accès au commerce extérieur est primordiale pour la relance tant attendue de l'appareil productif. Le législateur semble avoir enfin compris que l'Algérie a besoin de toutes ses forces pour sortir de la crise dans laquelle l'avait plongée 30 ans d'économie centralisée et dirigée. Cependant, il faut mentionner un point très important relatif au manque de coordination et de compatibilité entre certains textes; malgré cette prise de conscience, malgré la Loi de la Monnaie de Crédit et tous les textes accompagnant cette loi, certaines mesures fiscale telles que la taxe compensatoire, l'application du système de TVA prévue par la loi de finance de 1990, ont tout remis en cause. La grève des pêcheurs privés qui dura 5 mois a eu un impact considérablement négatif sur l'industrie de conserverie de poisson avec toutes les conséquences économiques et sociales de ces perturbations:

- arrêt de la production;
- licenciement de personnel;
- augmentation des prix des produits de conserve.

Mais il faut bien dire que les mesures fiscales comme telles n'expliquent pas les blocages que nous observons depuis quelques mois. Le manque de ressources importantes, la faiblesse du réseau d'information, la faiblesse du système bancaire, les appétits politiques de certains groupes et le manque de culture politique qui caractérise cette classe ont aussi une grande part dans le marasme économique que nous vivons et qui fait stagner l'industrie.

III.3- ASPECT ET VISION STRATÉGIQUES

Pendant nos entrevues avec les propriétaires-dirigeants, nous avons essayé d'avoir une idée de leur compréhension du concept de stratégie.

III.3.1- Orientations stratégiques de l'échantillon

Tableau 41. Caractéristiques stratégiques générales de l'échantillon

VARIABLES	MOYENNES	ECART-TYPES	MAXIMUM	MINIMUM
Qualité d'un produit supérieur	4.519	0.700	5.00	3.00
Menace et opportunité	4.444	0.801	5.00	3.00
Améliorer le produit actuel	4.037	0.587	5.00	3.00
Offrir service différencié	3.63	1.363	5.00	1.00
Pénétrer de nouveaux marchés	3.370	4.387	5.00	1.00
Améliorer délais de livraison	3.259	0.859	2.00	5.00
Imitation des concurrents	2.926	1.269	5.00	1.00
Prix moyen du produit	2.519	1.312	5.00	1.00
Différenciation dans le produit	2.111	1.155	5.00	1.00
Réduire coût fabrication	1.963	1.055	1.00	5.00
Echelle de mesure (1-5) : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance				

Nous avons remarqué un manque de discernement dans leurs décisions stratégiques majeures qui caractérisent leur activité. L'aspect informel relate leur gestion quotidienne avec une vision pilote générale. Pour donner plus de formalisme à cette vision, nous avons dégagé les principales orientations stratégiques de nos entreprises. Nous avons proposé un ensemble d'options stratégiques que chaque entrepreneur pouvait identifier selon un degré d'importance allant de 1 à 5 (Tableau 41). Une très grande importance est

accordée à la qualité d'un produit supérieur, à la réaction aux menaces et aux opportunités, ainsi qu'à l'amélioration du produit actuel.

III.3.2- Orientations stratégiques sectorielles

À ce niveau, nous essaierons de rapporter les principales orientations perçues importantes par les propriétaires-dirigeants eux-mêmes.

Tableau 42. Orientations stratégiques par secteur

VARIABLES	MOYENNES			ÉCART-TYPES			MAXIMUM			MINIMUM		
	GR 1	GR 2	GR 3	GR 1	GR 2	GR 3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Qualité produit supérieur	4.14	4.29	1.43	.69	.756	.555	5	5	5	3	3	4
Prix moyen du produit	3.72	3.86	1.72	.95	.69	.408	5	4	4	3	3	3
Offrir.service.différencié	4.85	4.00	3.54	.789	1.25	.660	2	1	5	1	1	3
Différenciation du produit	2.00	3.57	4.54	.82	.975	.877	3	4	5	1	2	4
Imitation des concurrents	2.14	2.29	2.00	1.68	1.38	.71	5	2	3	1	1	1
Menace et opportunité	1.57	3.43	3.38	.534	1.39	.96	2	5	4	1	3	2
Améliorer produit actuel	4.43	4.00	4.69	.79	1.00	.63	5	5	5	3	3	4
Réduire coût de fabrication	3.85	3.85	4.23	.377	.377	.725	4	4	5	3	2	4
Améliorer le délais de livraison	1.42	2.43	2.00	.534	1.27	1.08	2	3	5	1	1	1
Pénétrer de nouveaux marchés	2.72	3.00	3.69	.756	.816	.751	4	5	5	2	2	3
Échelle de mesure (1-5) : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance												

Orientations stratégiques du secteur du textile

Les résultats du tableau nous révèlent qu'environ 92.13 % des entreprises accordent une très grande importance à la qualité d'un produit supérieur à un prix moyen .

Tableau 43. Orientations stratégiques du textile

Orientations stratégiques (en %) Textile N=13										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	92.31	0.00	7.69	69.23	0.00	0.00	84.61	53.84	7.69	15.38
4	7.69	92.31	30.76	30.76	0.00	23.07	15.38	46.15	0.00	30.76
3	0.00	7.69	61.53	0.00	23.07	53.84	0.00	0.00	7.69	46.15
2	0.00	0.00	0.00	0.00	53.84	23.07	0.00	0.00	46.15	0.00
1	0.00	0.00	0.00	0.00	23.07	0.00	0.00	0.00	38.46	0.00
Echelle de mesure (1-5) : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance										
1- Qualité de produit supérieur					6- Menaces et opportunités					
2- Prix de produit moyen					7- Améliorer le produit actuel					
3- Offrir un service différencié					8- Réduire coût de fabrication					
4- Différenciation du produit					9- Améliorer délais de livraison					
5- Imitation des concurrents					10- Pénétrer des nouveaux marchés					

Ainsi, 84.61% des entrepreneurs accordent de l'importance à l'amélioration du produit actuel. presque 70% estiment que la différenciation dans le produit est très importante. Pour ce qui est de la réduction des coûts de fabrication, plus de la moitié de ces entreprises (53.8%) la considère très importante. Nous constatons que la vision de croissance est assez limitée puisque seulement 15.38 % considèrent que la pénétration de nouveaux marchés est très importante alors que 46.15 % lui accordent une importance moyenne.

Orientations stratégiques du secteur agro-alimentaire

Nous remarquons sur le tableau 44 que 35.71% des entreprises accordent une très grande importance à la qualité d'un produit supérieur, 14.28% pour le prix d'un produit moyen et presque la totalité des entrepreneurs ne donne aucune importance à la différenciation dans le service. Seulement, 7.14 % des entrepreneurs jugent que l'imitation des concurrents est très importante pour eux.

L'amélioration du produit actuel constitue un souci majeur puisque 50 % la considèrent comme une orientation stratégique très importante. Aussi, la réduction des coûts de fabrication est considérée comme un objectif important, mais difficile à atteindre. Concernant la pénétration de nouveaux marchés, 7.14% jugent très importante et 50 % moyennement importante.

Tableau 44. Orientations stratégiques de l'agro-alimentaire

Orientations stratégiques (agro-alimentaire) N=14										
D.imp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	35.71	14.28	0.00	0.00	7.14	7.14	50.00	0.00	0.00	7.14
4	50.00	42.85	0.00	21.42	7.14	7.14	28.57	85.71	0.00	7.14
3	14.28	42.85	0.00	35.71	0.00	35.71	14.28	7.14	14.28	50.00
2	0.00	0.00	7.14	28.57	42.85	28.57	0.00	7.14	50.00	35.71
1	0.00	0.00	92.85	7.14	42.85	21.42	0.00	0.00	35.71	0.00
Echelle de mesure (1-5) : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance										
1- Qualité de produit supérieur					6- Menaces et opportunités					
2- Prix de produit moyen					7- Améliorer le produit actuel					
3- Offrir un service différencié					8- Réduire coût de fabrication					
4- Différenciation du produit					9- Améliorer délais de livraison					
5- Imitation des concurrents					10- Pénétrer nouveaux marchés					

Orientations stratégiques secondaires

Les options stratégiques secondaires ou celles qui occupent moins d'importance chez les propriétaires-dirigeants : 53.84 % accordent peu d'importance à l'imitation des concurrents, alors que 23.07% n'y accordent aucune importance. L'amélioration du délais de livraison ne représente aucun soucis pour la majorité des propriétaires-dirigeants puisque 46.15 % donnent peu d'importance à ce facteur, alors que 38.46 % n'y accordent aucune importance. Selon le même tableau, les options stratégiques dont le degré d'importance est négligeable sont les suivantes : 100 % des entreprises affirment qu'offrir un

service différencié n'a pas beaucoup d'importance, 85.71 % ne font pas attention à l'amélioration du délais du livraison , 85 % n'accordent aucune importance à l'imitation des concurrents, alors que 35.71 % accordent peu d'importance à la différenciation du produit et la pénétration de nouveaux marchés.

III.3.3- Distinction entre les trois secteurs

Pour ce qui est des différences entre les secteurs au niveau de l'orientation stratégique, nous avons les résultats suivants:

Tableau 45. Distinction entre les orientations stratégiques

VARIABLES	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	χ^2	SIGNIFIC
Qualité d'un produit supérieur	11.79	13.64	15.38	1.2360	0.5390
Menaces et opportunités	13.57	10.57	16.08	3.0007	0.2231*
Améliorer le produit actuel	11.93	11.93	16.23	2.8492	0.2406*
Offrir un service différencié	5.29	9.57	19.73	14.4881	0.0004*
Pénétrer de nouveaux marché	16.14	14.86	12.38	1.3941	0.4980
Améliorer les délais livraison	9.29	11.93	17.65	6.4737	0.0393*
Imitation des concurrents	9.93	17.43	14.35	3.8510	0.1458*
Prix moyen du produit	7.79	9.57	19.73	14.6808	0.0006*
Différenciation dans le produit	12.36	14.86	14.42	0.4687	0.7911
Réduire les coûts de fabrication	5.36	17.14	16.96	11.8780	0.0026*

A- Différences non significatives

Les différences ne sont pas très significatives au niveau des variables suivantes: qualité d'un produit supérieur, amélioration du produit actuel et pénétration de nouveaux marchés. Pour les deux premiers facteurs, plus de 80% des entrepreneurs les considèrent assez importants alors que 92.6% estiment que pénétrer de nouveaux marchés est peu important, surtout dans le contexte actuel.

B- Différences significatives

Nous distinguons des différences au niveau des facteurs suivants entre les trois secteurs: l'offre d'un service différencié, le prix du produit, l'imitation des concurrents, l'amélioration du délais de livraison, la réduction des coûts de fabrication, l'identification des menaces et des opportunités, ainsi que la différenciation du produit.

Au niveau de ces orientations stratégiques, la vision est différent, à cause de la nature de l'activité elle-même ainsi que des objectifs de chaque entrepreneur. Ainsi, pour le secteur du textile, le prix, la qualité ainsi que la différenciation du produit sont des facteurs de concurrence jugés plus importants par rapport aux autres secteurs (laitiers et conserverie). Ceci s'explique par le fait que la concurrence au niveau de ce secteur est très féroce due à une marchandise étrangère de bonne qualité dont l'écoulement sur le marché national est très rapide ainsi que l'activité du secteur informel non déclaré qui vend à des prix plus bas, surtout que le consommateur cible est jeune.

Les fabricants de conserverie maîtrisent peu leurs coûts de revient, parce qu'ils sont généralement de taille plus grande et embauchent plus d'employés, en plus du processus formel de contrôle, ce qui génère des coûts additionnels. Au niveau de la différenciation des services, 92.5% des entrepreneurs laitiers ignorent son importance, car leurs produits sont commercialisés sans difficultés, cela leur évite d'engager des frais additionnels.

C- Orientations stratégiques génériques communes

Nous pouvons déduire que les orientations stratégiques communes pour l'ensemble des trois secteurs sont :

- L'amélioration de la qualité du produit actuel;
- La réduction des coûts de fabrication;
- Le prix d'un produit moyen;
- La réaction en fonction des menaces et opportunités.

Par contre, les facteurs qui ne sont pas apparus comme ayant d'importance sont :

- L'amélioration du délais de livraison,
- L'imitation des concurrents,
- L'improvisation dans la production. Ce dernier facteur signifie que certaines entreprises, principalement dans le textile, ne maintiennent pas la bonne qualité de leurs produits. Ils leur arrivent de fabriquer le même produit dont la qualité peut être médiocre. .

III.3.4- Raisons du changement stratégique

Parmi les raisons qui poussent les entrepreneurs aux changements stratégiques, on retrouve la difficulté à maintenir des ventes au même niveau (déclin du chiffre d'affaires, la faiblesse de la part du marché servi, l'insatisfaction de la clientèle). Ceci génère la difficulté de survivre, qui est une phase très critique se terminant généralement par une faillite ou par la reconversion totale vers une autre activité.

Autre raison que nous considérons très importante est la menace concurrentielle internationale (au niveau maghrében et européen). Avec l'orientation vers un marché libre, l'ensemble des entrepreneurs devront opter pour des orientations stratégiques mixtes efficaces (une qualité supérieure, un prix plus abordable, un renouvellement technologique plus étudié, un personnel qualifié, un engagement industriel à un plus long terme). Certains entrepreneurs ont déjà commencé à s'y préparer en vue de renforcer leurs activités ainsi que leurs lacunes, alors que d'autres pensent catégoriquement à changer d'activité.

III.3.5- Intentions stratégiques futures

Pour connaître la vision future des propriétaires-dirigeants sur l'évolution de leur entreprise et celle du secteur en général, nous avons posé certaines questions pour identifier, en premier lieu, l'existence du degré d'ambition et la tendance de la mentalité industrielle et deuxièmement, pour déceler les intentions futures concrètes pour chaque entreprise dans chaque secteur. Parmi ces questions, on retrouve:

" Comment évaluez-vous votre secteur d'activité depuis 1988 ? "

" Que pensez-vous de l'évolution des affaires dans le contexte actuel ? "

Bien que ces deux questions couvrent un aspect général, la réponse nous permet de mieux comprendre la tendance future des différents entrepreneurs. Nous pouvons affirmer que 100 % des propriétaires-dirigeants déclarent que depuis les événements d'octobre 1988, une certaine rechute a été remarquée dans leur activité. Les causes étaient :

- les problèmes politiques et économiques;
- le changement dans les besoins et les habitudes des consommateurs;
- la diminution de leur pouvoir d'achat.

Cependant, certains d'entre eux restent optimistes, car ils estiment que malgré ce recul, le potentiel du marché reste bon et l'avenir pourrait être très prometteur pour ceux qui pourront relever des défis, surtout face au désengagement remarqué du secteur public. Pour connaître les intentions personnelles de chaque entrepreneur, nous avons posé trois questions :

" Avez-vous des projets particuliers pour l'avenir ? "

" Quels seront les principaux investissements pour les trois années à venir ? "

" Est-ce que vous avez une vision expansionniste pour les cinq années à venir ? "

À partir de ces trois questions, nous avons voulu savoir en premier lieu, si les entreprises veulent croître, en deuxième lieu, quel est le degré

de leur planification formelle et informelle, et en troisième lieu , s'il leur est possible de réaliser leur vision stratégique. Le Tableau 46 donne une synthèse portant sur: le type de stratégie, le degré de croissance et les intentions stratégiques futures pour chaque secteur.

A- Intentions stratégiques du secteur agro-alimentaire

Tableau 46. Vision Stratégique de l'agro-alimentaire

N.S.A	Type de stratégie				Degré de croissance				Intention stratégiques futures	
	Def	Rac	Ana	Pros	Rap	Gra	Lent	Auc	Trois années	Cinq années
1.1	x	-	-	-	-	x	-	-	--	Avoir un atelier de fromagerie
1.2	-	x	-	-	-	-	x	-	Renouvellement de deux machines	Création d'un nouvel atelier de fromage
1.3	x	-	-	-	x	-	-	-	Moderniser les machines	Agrandir l'atelier pour 20 employés
1.4	x	-	-	-	-	x	-	-	Renouvellement de machines	--
1.5	x	--	--	--	--	x	--	--	Achat d'une machine empaqueteuse	Pénétration du sud du pays
1.6	x	--	--	--	--	x	--	--	Aménagement de l'atelier, 20 employés de plus	--
1.7	x	--	--	--	--	x	--	--	Achat d'une machine	--
2.1	x	--	--	--	--	x	--	--	Faire en parallèle la conserve de fruit	Se préparer à la concurrence (UMA)
2.2	--	x	--	--	x	--	--	--	Achat d'équipements pour la tomate concentrée	Construire une usine de conserve de tomates
2.3	--	x	--	--	x	--	--	--	Faire de la conserve de légumes (haricots)	L'exportation (Maghreb)
2.4	--	x	--	--	--	x	--	--	Création d'un atelier pour la conserve de légumes	L'exportation (Maghreb)
2.5	x	--	--	--	--	x	--	--	Renouveler le matériel	Faire de la conserve de tomates
2.6	x	--	--	--	--	--	x	--	Achat d'une nouvelle machine	--
2.7	--	x	--	--	x	--	--	--	Renouvellement des machines	Projet de conserve de légumes
%	51.2	38	--	--	29	57.2	14.2	--	--	--
1.00- Entreprises laitières.					2.00- Entreprises de conserverie de poisson					

Type de stratégie poursuivie

En pourcentage, 64.29 % des propriétaires-dirigeants optent pour un comportement stratégique défensif, alors que 35.71 % s'orientent vers une attitude prospective, surtout pour celles dans la conserverie de poisson. Presque 65 % portent sur une stratégie défensive et une croissance graduelle, cela peut s'expliquer à notre avis par l'impact idéologique du gouvernement qui influence les comportements des entrepreneurs à ne pas prendre de risques, les difficultés rencontrées au niveau des approvisionnements et du financement qui sont considérées comme les piliers de la bonne conduite de leurs affaires. Ce comportement peut s'expliquer aussi par la mentalité à tendance traditionnelle des entrepreneurs algériens.

Degré de croissance

Pour ce qui est de la croissance, 100 % des entreprises sont intéressées par l'idée d'expansion. Toutefois, le rythme de cette croissance diffère d'une entreprise à une autre. En effet, 64.29% d'elles optent pour une croissance graduelle, 21.43 % choisissent une croissance rapide et 14.28% préfèrent une croissance lente. Cette orientation est due aux mêmes raisons citées ci-dessus.

Intentions pour les trois années à venir

Les intentions stratégiques futures à moyen et à long terme (3 et 5 ans) sont les suivantes : 92.86% des entrepreneurs veulent investir pour les trois années à venir. Plus que 50% d'entre eux pensent à un renouvellement de

leur matériel de production. Trois des entreprises de conserverie de poisson veulent oeuvrer en parallèle dans la conserve de légumes et de fruits. Pour les produits laitiers, 90 % veulent acheter de nouvelles machines, généralement des machines empaqueteuses.

Intentions pour les cinq années à venir

La vision expansionniste pour les cinq prochaines années, laquelle est visée par 84.62% des propriétaires-dirigeants, se traduit comme suit: deux entreprises de produits laitiers voudront avoir un atelier indépendant consacré seulement à la fabrication du fromage, d'autres voudront agrandir leur atelier pour la même production et un autre entrepreneur est intéressé à pénétrer le marché de la région du sud-ouest (Bechar), région qui démontre un bon potentiel de croissance. Quant aux propriétaires-dirigeants de conserve de poisson, nous avons remarqué le dynamisme d'un entrepreneur dont le but majeur est de se préparer massivement à la concurrence, surtout dans le cadre d'échanges avec le projet l'UMA (Union Maghrébin Arabe), et les investisseurs éventuels qui veulent s'installer en Algérie (Italiens, espagnols et français). Il y a ceux qui veulent exercer d'autres activités en parallèle à la fabrication du poisson, comme la conserve de légumes (tomates, haricots et pois), et de fruits (figues, oranges) (orientation stratégique de diversification).

B- Vision stratégique du Secteur du textile

Dans ce secteur, la majorité des entrepreneurs optent pour une stratégie défensive à cause de l'état critique que vit ce secteur depuis 1986.

Ainsi, 60 % de ces entrepreneurs optent pour une croissance graduelle, alors que 40 % ne pensent à aucune croissance. Pour ce qui est des intentions stratégiques futures, certains entrepreneurs veulent diversifier leur production à moyen terme (Tableau 47). À long terme, deux des confectionneurs veulent agrandir leur atelier pour augmenter leur capacité de production.

III.4- Performance

III.4.1- Evaluation de la performance par les entrepreneurs eux-mêmes

Selon notre récénsion de la documentation, le concept de performance est complexe. La compréhension des propriétaires-dirigeants de ce concept diffère. Nos questions étaient ouvertes, c'est-à-dire sans choix de réponses pré-établies afin de mieux saisir les différences des entrepreneurs face à ce concept. Ainsi, nous avons établi un tableau en fonction des réponses enregistrées par les propriétaires-dirigeants eux mêmes (tableau 48):

Tableau 48 . Facteurs de performance par secteur

Facteurs de performance	Secteur (proportion en %)		
	Laitiers	Conserve	Textile
Savoir s'approvisionner	100	100	100
Technologie appropriée	100	100	100
Chiffre d'affaires positif	100	100	76.5
Bonne situation financière	85.71	71.43	100
Meilleure production	57.14	71.43	53.8
Produit de qualité	42.85	57.14	100
Maintenir les ventes	28.57	28.57	61.5
Satisfaction de la clientèle	28.57	71.43	92.5
Survie	28.57	42.85	69.2
Année de travail régulière	28.57	28.57	15.4
Garder un seuil de rentabilité	28.57	42.85	46.2
Garder des prix moyens	14.29	42.85	61.5
Est-ce que vous êtes performant (oui)	71.43	42.85	46.2

A- Facteurs de performance des fabricants laitiers et de conserve

Pour plus de 50% des entrepreneurs, la compréhension de ce concept se situe au niveau d'un chiffre d'affaires positif, une technologie appropriée, de bonnes sources d'approvisionnement, une bonne situation financière, une meilleure production, un produit de qualité et la satisfaction de la clientèle. Moins de 35% soulignent la survie, avoir un seuil de rentabilité précis, l'atteinte de prix concurrentiels, savoir maintenir les ventes et enfin, avoir une année de travail régulière. Il existe donc un éventail de réponses pour illustrer le concept de la performance. Ainsi, les principales options qui découlent et dont la proportion était de 100% se limitent à un chiffre d'affaires positif, une technologie appropriée et de bonnes sources d'approvisionnement pour assurer un bon rythme de production.

B- Facteurs de performance des fabricants de textile

Pour ce secteur, nous remarquons la même tendance. Ainsi, pour plus de 50% des entrepreneurs, la performance pour eux signifiait la survie, avoir des prix concurrentiels, le maintien des ventes, un chiffre d'affaires positif, la satisfaction de la clientèle, une technologie appropriée, une bonne situation financière, un produit de qualité, assurer de bonnes sources d'approvisionnement et l'augmentation de la production.. Parmi les facteurs qui ont eu l'unanimité des répondants (100%), nous trouvons : une technologie appropriée, une bonne situation financière, un produit de qualité et de bonnes sources d'approvisionnement. Moins de 50% des répondants ont identifié une année de travail régulière et le maintien d'un seuil de rentabilité dans leurs réponses.

III.4.2- Facteurs potentiels de succès

Nous avons posé aux différents entrepreneurs des questions se rapportant aux facteurs qu'ils considèrent comme des atouts pour leur succès, sans pour autant leur donner un choix de réponses. Récapitulons les principaux facteurs qui étaient pertinents pour les répondants, avec leurs fréquences et leurs pourcentages pour l'ensemble de notre échantillon :

Tableau 49. Facteurs de succès potentiels de l'échantillon (%)

Facteur de succès	5	4	3	2	1
Qualité du produit	96.3	3.7	0.00	0.00	0.00
Sources d'information	96.3	3.7	0.00	0.00	0.00
Prix du produit	0.00	59.3	40.7	0.00	0.00
Différenciation	33.3	14.8	11.1	40.7	0.00
Technologie appropriée	25.9	40.7	33.3	0.00	0.00
Bonne situation financière	63.0	29.6	3.7	3.7	0.00
Réputation de l'entreprise	18.5	77.8	3.7	0.00	0.00
Satisfaction de la clientèle	96.3	3.7	0.00	0.00	0.00
Emballage (image de marque)	18.5	22.2	37.0	18.5	3.7
Echelle de mesure : 5: très important, 4: important, 3: importance moyenne, 2: peu important, 1: aucune importance					

En général, la qualité du produit, l'importance des sources d'information, et la satisfaction de la clientèle détiennent une très grande importance pour 96.3% des entrepreneurs. Une bonne situation financière est un facteur critique de succès pour 92.6% des entrepreneurs. Une bonne réputation de l'entreprise est aussi un facteur de réussite, parce qu'elle renforce les bonnes ententes avec les banques en cas de recours aux crédits bancaires, et des facilités avec l'administration fiscale en cas de problèmes sérieux.

III.4.4- Distinction entre les trois secteurs

Au niveau des différences de ces facteurs entre les trois secteurs, nous avons confirmé certains résultats de nos analyses qualitatives par un test de (K-W) :

Tableau 50. Distinction entre les facteurs potentiels de succès

Facteurs de succès	groupe1	groupe 2	groupe 3	X2	Pro.sign
Qualité du produit	14.50	14.50	13.46	1.0769	.5836
Sources d'information	14.50	14.50	13.46	1.0769	.5836
Prix du produit	15.64	11.79	14.31	1.1916	.5511
Différenciation	8.00	7.00	21.00	21.9247	0.000*
Technologie appropriée	10.71	14.86	15.31	1.8587	.3948*
Bonne situation financière	13.64	13.00	14.73	.3247	.8502
Réputation de l'entreprise	12.00	13.86	15.15	1.3773	.5023
Satisfaction de la clientèle	14.50	14.50	13.46	1.0769	.5836
Emballage (image de marque)	22.64	14.21	9.23	14.0261	0.0009*

La distinction se fait sentir surtout au niveau de la différenciation, de l'emballage et du facteur technologique. Nous remarquons que le facteur de différenciation est très important dans le groupe du textile, ce qui signifierait qu'elle constituerait en elle même un critère de succès plus important pour les fabricants de tissu et particulièrement pour les confectionneurs du moment, que la concurrence est très féroce dans ce secteur et rend difficile d'attirer une clientèle, surtout quand celle-ci est une population assez jeune. L'emballage (image, couleurs) est considéré comme plus important pour le secteur laitier et de conserve ou les entrepreneurs accordent beaucoup de temps dans le choix de leurs pots et de l'étiquette de marque pour se distinguer des autres. Une nette différence existe entre les trois secteurs pour le facteur technologique. Généralement, le

degré de disponibilité des équipements de production est faible, et une procédure est exigée lorsque le matériel parvient de l'extérieur.

III.4.5- Conclusion

Les facteurs communs aux trois secteurs qui expliquent le niveau de performance de l'entreprise sont : une technologie appropriée, des sources d'approvisionnement variées et sûres qui sont au premier plan, une bonne situation financière et un chiffre d'affaires positif. Il faut signaler que la productivité des entreprises des trois secteurs dépendent surtout de la régularité dans les approvisionnement, des sources financières, ainsi que du manque de disponibilité du matériel technologique au niveau national. Nous remarquons l'absence de facteurs relatifs à la gestion et à l'organisation de l'entreprise comme indices de succès dans la perception des entrepreneurs. En effet, tout les entrepreneurs, dans leur attribution des facteurs de performance, négligent l'aspect management. Leur vision est orientée davantage vers l'acquisition de moyens(acquisition d'une technologie, acquisition d'approvisionnements, financement...etc) que sur la manière de gérer ces moyens avec efficacité.

IV- Caractéristiques des groupes plus et moins performant
(Résultat de l'analyse discriminante " Voir annexe III ")

Sur la base de notre définition opérationnelle (chiffre d'affaires supérieur ou égal à la moyenne de l'ensemble du secteur), 12 entreprises parmi les 27 sont considérées comme performantes, alors que 15 sont moins performantes. Parmi les trois groupes réunis, les entreprises plus performantes se retrouvent dans les trois secteurs (03 fabricants laitiers, 04 fabricants de conserve de poisson, 05 industriels dans le textile). Avec les résultats statistiques, nous avons pu identifier certaines variables discriminantes caractérisant les deux groupes. Nous avons constaté qu'à travers ces résultats, les facteurs qui contribuent à expliquer le comportement du groupe performant et celui moins performant peuvent être regroupés selon les dimensions de notre modèle (Figure 2). Ainsi, trois dimensions ont été identifiées.

- L'entrepreneur (âge, formation, répartition des tâches, prise de risque, degré d'autorité et motivations);
- L'environnement externe(clients, marché, fournisseurs, banque et technologie);
- L'entreprise (personnel, planification, stratégie, finance).

Il nous reste à expliquer la position de chaque groupe par rapport à chaque facteur identifié comme discriminant, ainsi que la discussion des résultats par rapport à ce qui a été dit dans la documentation. À première vue, il nous semble qu'il n'existe pas de grande distinction entre le groupe performant et celui moins performant.

Tableau 51. Variables discriminantes des deux groupes

ENVIRONNEMENT EXTERNE	ENTREPRENEUR	ENTREPRISE
Proportion des anciens clients Part de marché servi État des fournisseurs de M/P Recours aux crédits bancaires Technologie appropriée Maintien de l'activité	Âge Formation Motivations (accomplissement, indépendance, prise de risque) Nombre d'années dans la direction Répartition des tâches	Âge Taille Processus décisionnel Orientation stratégique Personnel masculin Personnel féminin Personnel cadre formation du personnel Rotation du personnel Situation financière

V.1- Relation entre les facteurs et la performance pour les deux groupes

Dans cette partie, nous allons discuter des facteurs qui caractérisent le groupe performant par rapport à celui moins performant, au niveau de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement externe.

IV.1.1- Entrepreneur et performance

Les variables portant sur l'entrepreneur sont à caractère biographique (âge et formation), psychologique (motivations), personnelle (autorité et prise de risque) et des variables relatives à son organisation dans le travail (répartition des tâches au niveaux interne et externe de l'entreprise).

A- Différences peu ou pas significatives

Âge et Nombre d'années dans la direction

Les différences sont peu significatives quant à l'âge et au nombre d'années à la direction de l'entreprise. En effet, l'âge moyen et le nombre d'années à la direction sont identiques dans les deux groupes. L'âge moyen est de 45 ans et le nombre d'années à la direction est de dix ans. Cela confirme les résultats de Miller et Toulouse (1983) qui rapportent que le nombre d'années que l'entrepreneur passe dans son entreprise et dans son travail n'influencent pas la performance, et ceux de Steiner et Solem (1988) et Foley (1985) qui précisent que l'âge n'est pas associé au succès.

B- Différences significatives

Le degré de la formation, de la motivation et de la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que la prise de risque distinguent les deux groupes.

Formation

En premier lieu, 75% des propriétaires-dirigeants du premier groupe ont acquis une formation généralement technique et 15 % seulement ont une formation universitaire. 53% des dirigeants du deuxième groupe possèdent un certain niveau de formation. Cependant, dans l'ensemble de notre échantillon, aucun entrepreneur ne possède une formation initiale en gestion, ce qui coïncide avec les résultats d'Apostolidis (1977). Nous avons constaté que l'entrepreneur

manque d'habiletés managériales, sauf dans le cas de certains, plus jeunes, qui suivent des cours intensifs de courte durée en fiscalité et en comptabilité à la Chambre de Commerce qui offre ce genre de cours. Ainsi, la formation est associée au succès de l'entreprise, ce qui est dans le sens des résultats de Goodwin et Ibrahim (1986) affirmant que la formation est un facteur initiateur de performance. Cependant, ils infirment ceux de Hofer et Sandberg (1987), Steiner et Solem (1988) et foley (1985), déclarant que les caractéristiques biographiques, tel la formation, ont peu d'impact sur le succès de la firme.

Motivation

Au niveau des motivations, le besoin d'accomplissement et d'indépendance face aux autres revenait souvent pour toutes sortes de raisons. Pour 65.56% des entrepreneurs du groupe performant, le besoin d'accomplissement et d'indépendance sont des facteurs considérables qui les poussent à persister et à travailler davantage, alors que pour le deuxième groupe, seulement 48.55% des entrepreneurs ressentent ce besoin. Ceci confirme les résultats de Goodwin et Ibrahim (1986), qui précisent que les valeurs entrepreneuriales, notamment le besoin d'accomplissement, l'indépendance et l'aversion au risque, sont des facteurs qui expliquent le succès de l'entreprise. Ceci justifie la tendance du premier groupe à prendre plus de risque. En effet, 64.65 % des entrepreneurs du premier groupe sont plus disponibles à prendre des risques par rapport à 35.55% pour celui du second groupe, confirmant ainsi les résultats de Goodwin et Ibrahim (1986) affirmant que l'aversion au risque est un indice de succès.

Répartition des tâches

Les entrepreneurs plus performants consacrent 77.50% de leurs efforts au travail interne comparativement à 22.50% au niveau des relations externes. Les entrepreneurs moins performants fournissent 31% de leur activité aux contacts externes et 69% de leurs efforts sont à l'intérieur de l'entreprise. Nous remarquons la même tendance au niveau de l'importance du travail interne où les entrepreneurs dans les deux groupes consacrent davantage de temps à superviser eux-mêmes leurs affaires internes . Cependant, les entrepreneurs du premier groupe consacrent plus de temps au fonctionnement interne de leur entreprise, ils sont ainsi plus autoritaires et ont la difficulté à déléguer leurs pouvoirs .

V.1.2- Environnement externe et performance

A- Différences non significatives

Facteurs économiques et politiques

Les principales influences des entreprises de notre échantillon ou d'autres secteurs et qui ne sont pas des facteurs discriminants entre nos deux groupes, proviennent surtout de l'instabilité dans la scène politique et de la mauvaise application de certaines lois économiques, fiscales et monétaires se rapportant au secteur privé. Cette situation handicape amplement les entrepreneurs dans l'exercice de leurs activités et les menace même parce qu'elle représente une embûche pour eux.

B- Différences significatives

Parmi les facteurs qui distinguent les deux groupes, nous avons identifié les suivants: la clientèle, la tendance du marché et le maintien de l'activité à long terme

Clientèle

Ainsi, le premier groupe se caractérise par une ancienne clientèle représentant 79.16% par rapport à 70.33% pour le second. Le groupe le plus performant a une clientèle plus large où l'effet de la taille de l'entreprise a son importance, car plus l'entreprise est grande, plus sa clientèle est supérieure. Dans ce sens, Buckman et al. (1984) précisent que l'augmentation du nombre de clients et l'adaptation à leurs besoins (Steiner et Solem 1988) contribuent positivement à la performance.

Part du Marché Servi

La deuxième variable qui différencie les deux groupes et qui est une conséquence du premier facteur, est la part du marché servi. On remarque que le réseau de commercialisation du premier groupe est plus intéressant, car la part du marché servi de ce groupe atteint 17.08% alors que le second dessert seulement 4.2% du marché existant. Ceci s'explique par la capacité du groupe performant à produire plus et à mieux répondre à la demande de sa clientèle qui est sans cesse grandissante, tout en précisant que ce groupe a pris beaucoup de temps pour le servir. Cela confirme les résultats de Stuart et Olieti (1987) qui précisent que les entreprises entrant dans un marché lent et plus petit réussissent mieux.

Maintien dans l'activité

Le troisième facteur est la difficulté relative des entreprises à maintenir une activité à long terme, ce qui signifie aussi la difficulté à planifier un programme spécifique. Cela se retrouve surtout au niveau de la production à cause de l'irrégularité des approvisionnements et des pannes de machines vue la rareté des pièces de rechange et le très faible taux de maintenance préventive. À ce niveau, le groupe plus performant se comporte mieux parce qu'il jouit de sources d'approvisionnement variées et de matériel plus solide. Dn plus, les entreprises de ce groupe ont généralement un ou deux techniciens dont la tâche est de s'occuper de tout ce qui est mécanique (machines de production et matériel de transport). Cela confirme les résultats de Steiner et Solem (1988) affirmant que la disponibilité des matières premières et des ressources financières sont gages au succès. Cependant, les deux groupes manquent de pouvoir en ce qui concerne les négociations avec leurs fournisseurs. Ainsi, les deux groupes souffrent des mêmes problèmes au niveau de la fixation des prix, des délais de livraison et de la quantité livrée, même si cette situation varie d'une entreprise à l'autre.

Entreprise et performance

A- Différences significatives

Taille et Age de l'entreprise

À première vue, la taille de l'entreprise distingue assez bien les deux groupes. Le nombre moyen du personnel du groupe plus performant est de 61 employés par rapport à 32 dans le second groupe. Généralement, les fabricants de conserve de poissons sont ceux qui embauchent le plus de personnel, car ils ont des chaînes de production plus longues. L'âge de l'entreprise distingue assez bien les deux groupes. Ainsi, les entreprises du groupe considéré comme plus performant sont en moyenne âgées de dix-huit ans, alors que celles de l'autre groupe ont un âge moyen de quatorze ans. Une avance de quatre années est significative puisqu'elle permet à ces entrepreneurs de connaître le marché et ses ficelles.

Formation

Les entreprises moins performantes rencontrent davantage de problèmes de formation avec leur personnel. D'une part, ils sont moins formés (80% n'ont aucune formation) et sont sans expérience de travail et c'est donc au sein de l'entreprise que le processus d'apprentissage a lieu. D'autre part, le personnel n'est pas très stable au sein de l'entreprise à cause de l'insatisfaction au niveau des salaires et l'excès d'autorité des propriétaires-dirigeants..

Situation financière

La situation financière du premier groupe paraît plus performante, surtout au niveau de l'état de la trésorerie, qui est plus que stable selon les affirmations des entrepreneurs appartenant à ce groupe. Cela leur permet de financer leurs charges d'exploitation et de payer de leurs fournisseurs dont les délais de paiement sont très courts (10 jours maximum), ce qui est très inférieur au délais-client, qui peut atteindre soixante jours.

Processus Décisionnel

Le processus de décision individuelle est plus présent dans les entreprises plus performantes. Les moins performants ont plutôt tendance à prendre des décisions collectives. Cependant, le premier groupe, plus performant, tient compte de la collaboration collective dans la prise de décision. Cependant, la décision finale revient aux propriétaires-dirigeants, quelque soit la teneur de la décision envisagée.

Aspect stratégique

Malgré le fait que la majorité des entreprises optent pour une stratégie défensive, nous distinguons au niveau du premier groupe une tendance prospective qui se traduit dans la diversification de leurs marchés pour les produits existants, en essayant de pénétrer de nouveaux marchés à l'intérieur du pays et même certaines régions du sud ouest. La distinction entre les deux groupes se présente comme suit :

a- Orientation stratégique du groupe plus performant

Type de stratégie et degré de croissance

Dans le **groupe plus performant** (Tableau 52), trois entreprises fabriquent des produits laitiers, quatre se spécialisent dans la conserve de poisson et cinq appartiennent au secteur du textile. Dans ce groupe donc, 66.66 % des propriétaires-dirigeants optent pour un comportement stratégique défensif, alors que 33.33 % s'orientent vers une attitude réactive, surtout pour celles, oeuvrant dans la conserve de poisson .

Aucune entreprise ne s'oriente vers une stratégie analyste ou prospective à cause du manque de moyens matériels et humains. 83.33% des entreprises de ce groupe sont intéressées par l'idée d'expansion, sauf que le rythme de cette croissance diffère d'une entreprise à une autre. En effet, 25% désirent une croissance rapide, 41.66% optent pour une croissance graduelle, 8.33% choisissent une croissance lente tandis que 16.66% ne pensent à aucune croissance.

Une stratégie défensive et une croissance graduelle s'expliquent à notre avis par le manque d'influence et les difficultés rencontrées au niveau des approvisionnements et du financement, qui sont considérées comme les piliers de la bonne conduite de leurs affaires. Ce comportement peut se justifier aussi par la mentalité à tendance traditionnelle des entrepreneurs algériens qui cherchent plus à assurer une qualité de vie personnelle et familiale et éviter de prendre des risques inutiles.

Intentions stratégiques futures

Les intentions stratégiques futures (3 et 5 ans).

Les deux tiers (66.66%) des entrepreneurs veulent investir dans les trois prochaines années (Tableau 3), certains pensent à un renouvellement de leur matériel de production. Trois des entreprises de conserverie de poissons veulent oeuvrer en parallèle dans la conserve de légumes et de fruits. Les fabricants laitiers désirent acheter de nouvelles machines, généralement des machines empaqueteuses de fromage.

Les deux tiers (66.66%) des propriétaires-dirigeants ont une vision expansionniste pour les cinq années à venir. Elle se traduit ainsi: deux entreprises de produits laitiers veulent avoir un atelier indépendant consacré à la fabrication du fromage, d'autres souhaitent agrandir leur atelier pour la même production, tandis qu'un autre entrepreneur est intéressé à pénétrer le marché de la région du sud-ouest (Bechar) qui a un très bon potentiel. Au niveau des propriétaires-dirigeants de conserve de poissons, nous avons remarqué le dynamisme d'un entrepreneur qui a pour but majeur de se préparer à la concurrence dans le cadre d'échange avec le projet (UMA), et les investisseurs étrangers venant en Algérie

(Italiens, espagnols et français). Il y a ceux qui veulent exercer d'autres activités en parallèle à la fabrication du poisson comme la conserve de légumes (tomates, haricots et pois) et de fruits (figues, oranges). Cependant, 58.33% des entrepreneurs que l'on considère comme plus performants ont un projet à moyen et à long terme, alors que 25% n'ont pas de projets précis futurs.

b- Orientations stratégiques du groupe moins performant

Type de stratégie et degré de croissance

Le groupe moins performant (Tableau 53), est constitué de quatre fabricants de produits laitiers, trois conserveurs de poissons et sept producteurs de tissu. 93.33% de ces entrepreneurs optent pour une attitude défensive dans l'exercice de leur activité. Seulement 13.33% des entrepreneurs réagissent aux changements, malgré la lenteur de leur réaction. Ce fut le cas, par exemple, pour un entrepreneur dans l'achat de la machinerie des conditionnements de boîtes de sardine et de thon, qui prit le temps de vérifier les résultats de tels investissements réalisés chez d'autres entreprises. En ce qui a trait à la croissance, nous distinguons la même orientation puisque 86.66% des entreprises veulent "grandir": 6.7% préfèrent une croissance rapide, 66.66% optent pour une croissance graduelle, 13.33% pour un degré d'évolution lent, tandis que ceux qui ne désirent aucune croissance représentent 6.66%.

Orientations stratégiques futures du groupe moins performant

Peu de différences existent entre la vision future des deux groupes . Ainsi, 73.33 % des entrepreneurs du groupe moins performant ont un projet pour les trois années à venir. Certaines issues du secteur de l'agro-alimentaire sont d'acheter de nouvelles machines et d'autres, dans le domaine du textile, manifestent un désir de diversifier leurs production à moyen terme. Pour ce qui est du long terme, deux des confectionneurs voudraient agrandir leurs ateliers pour augmenter leurs capacités de production. Cependant, pour ce groupe, seulement 33.33% des répondants ont une vision pour les deux périodes (3 & 5 ans) et 13.33% n'ont aucune orientation future précise.

Différences non significatives

Nature du Personnel

Nous avons remarqué que le nombre de femmes dans le personnel de production est plus considérable que le nombre d'hommes et ce, pour les deux groupes. La proportion moyenne de femmes et d'hommes dans le premier groupe est respectivement 38 et 22 employés par rapport à 21 et 12 dans le second.

Autres variables organisationnelles

Les autres variables organisationnelles, notamment la clarté des objectifs, le degré d'application de la planification et les études de marché, ne distinguent nullement les deux groupes. À ce niveau, le formalisme est peu appliqué; par exemple, 90 % des entreprises ne possèdent pas de programme écrit expliquant la mission, les objectifs à moyen et à long terme, et la répartition des

tâches internes et externes de l'entreprise. Cependant, ce manque est dû surtout à l'incertitude générée par l'indisponibilité d'informations au niveau qualitatif et quantitatif. Toutefois, la vision informelle de l'entrepreneur existe et l'entreprise fonctionne selon cette vision, combinée avec l'expérience, l'intuition et une planification très opérationnelle. C'est dans ce sens que Robinson et al.(1986) précisent que la planification opérationnelle est associée à plusieurs indicateurs de performance. Il est à préciser que les 10% des entrepreneurs qui utilisent une certaine forme de planification formelle figurent parmi le groupe performant, ce qui confirme les résultats d'Acklesberg (1985) rapportant que les planificateurs performant mieux que les non-planificateurs.

IV.1.4- Conclusion

Nous avons essayé dans cette section d'identifier certaines variables permettant d'expliquer le comportements des entreprises plus performantes dans un contexte culturel différent. Dans ce sens, nous avons pu identifier quelques variables qui discriminent significativement les deux groupes ainsi que d'autres qui différencient peu ou pas du tout nos deux groupes hétérogènes.

En effet, selon les dimensions de notre modèle (figure 2), les facteurs contribuant à expliquer le niveau de performance des deux groupes se rapportent à l'environnement externe, l'entreprise et l'entrepreneur. Les propriétaires-dirigeants du groupe plus performant possèdent une formation supérieure, un besoin plus fort d'accomplissement et d'indépendance , une tendance à prendre plus de risque. Ce groupe jouit d'une clientèle et d'une part de marché plus intéressante, d'une capacité à maintenir leur activité plus longtemps, d'un réseau d'information informel plus pertinent, des points d'approvisionnement plus variés. Les entreprises performantes sont de taille plus grandes, plus âgées (âge de l'entreprise), possèdent une situation financière plus stable, ont un processus décisionnel individuel concentré, consacrent plus d'efforts au travail interne, et manifestent une attitude stratégique prospective malgré la position stratégique défensive des deux groupes vu le contexte actuel que vit l'Algérie.

Les deux groupes ne se distinguent pas au niveau de l'âge de l'employeur et le nombre d'années à la direction, l'influence due à la situation

politique et économique, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, l'absence de formalisation des objectifs, des études de marché, l'importance de l'autorité ainsi qu'une position stratégique défensive dans la situation actuelle.

Certains de nos résultats confirment ceux des travaux empiriques de certains auteurs qui ont investigués la même problématique dans un contexte différent que celui de l'Algérie.

V- PROBLÈMES RENCONTRÉS

V.1- Problèmes communs

Dans cette section, nous aimerions montrer les difficultés dont souffrent les secteurs étudiés. Pour démystifier la nature et l'impact de ces problèmes sur le bon fonctionnement des entreprises enquêtées, nous avons distingué les problèmes communs que l'ensemble de notre échantillon subit ainsi que ceux qui sont spécifiques à chaque secteur.

Problématique de la privatisation

Le processus de privatisation est considéré comme un tournant inévitable puisqu'il faut admettre qu'avec la mondialisation de l'économie libérale à laquelle nous assistons, les modèles de développement "spécifiques" qui mettent de côté le capital privé national et étranger n'ont que peu de chances de réussite. À travers les expériences de privatisation qui ont eu lieu de par le monde, on se rend compte que cette action ne se réduit pas seulement à la seule vente d'entreprises publiques sur le marché, par suite du changement de politique du gouvernement.

En effet, un processus de privatisation renforcé devrait tenir compte de l'élargissement de l'actionnariat privé dans les entreprises contrôlées par l'état et l'exploitation de l'ensemble des ressources en capital (privées et publiques), pour les mettre à profit dans des secteurs stratégiques de l'activité économique. Si l'Algérie se réfère aux expériences de privatisation qui ont été menées avec succès dans des pays comme la France et l'Italie, ce processus pourrait alors prendre les formes suivantes:

- Désinvestissement total par la cession des sociétés (rentables ou déficitaires) qui n'ont pour l'état aucun intérêt stratégique et qui relèvent traditionnellement du secteur privé.

- Les privatisations peuvent se faire par le biais d'offres publiques ou au moyen de négociations directes avec des partenaires choisis pour leurs capacités financières et leur professionnalisme.

- Des émigrés (hommes d'affaires algériens) pourraient être des acheteurs très potentiels de choix dans la mesure qu'ils peuvent payer en devises et qu'ils ont déjà un pied sur le marché international.

Dans le nouveau contexte économique, la question essentielle n'est donc plus le fameux dilemme, faut-il être public ou privé, mais plutôt de réussir à être compétitif, efficace et ouvert sur le marché mondial. Aussi, la privatisation qui s'inscrit dans une logique de stratégie financière permettra d'injecter dans l'économie des moyens financiers considérables.

Problèmes de prix

La libération des prix, en permettant aux entreprises d'appliquer une certaine vérité des prix, n'a pas réussi à redynamiser la production industrielle. Ces réformes ont influencé considérablement et négativement le niveau des prix des produits des entreprises qui figuraient dans notre échantillon.

La bureaucratie des offices publics

En comparant le nombre de PME (dans les deux secteurs concernés) d'après les différents codes d'investissement (lois du 27/6/63-lois du 21/08/82), avec le nombre de PME présentes dans notre enquête, on s'aperçoit que très peu de PME sont passées par les fameuses commissions d'investissement, avec toute leur lourdeur bureaucratique. 60 % de ces entreprises, et principalement celles du textile et de la conserverie, risquent de ne pas maintenir leur activité encore longtemps à cause d'une part, de cette instabilité politique qui a assez duré, et d'autre part, de certains esprits rigides qui occupent des postes de responsabilité au sein des différents offices gouvernementaux et qui handicapent les initiatives contractées des investisseurs privés qui forment notre échantillon.

Contraintes des approvisionnements et processus d'obtention

Généralement, il y a un manque de disponibilité de fournisseurs et cette faiblesse génère un pouvoir de négociation très faible pour les entrepreneurs et laisse les fournisseurs dominer fortement les relations d'affaires. Ainsi, 77.4% affirment que le degré de dominance est très important et provoque des conséquences négatives au niveau d'autres facteurs (qualité et quantité des matières, fixation des prix, délais de livraison de la matière première). 92.6% des entrepreneurs rencontrent des problèmes en ce qui concerne la qualité de la matière, 87.8% affirment n'avoir aucune influence sur les prix et 77.8% sont insatisfaits de la quantité livrée, au point que cela perturbe le rythme de leur production.

Ces derniers entrepreneurs, pour obtenir leurs besoins en matières premières, doivent passer par des entreprises monopoles (Enaditex, Orolait, SNS). Ces entreprises monopoles s'occupent d'identifier les différents fournisseurs à l'échelle internationale et possèdent donc des enveloppes de devises que la banque gère. Cependant, avec l'année 1990, cette responsabilité (la gestion de l'enveloppe des devises) fût transmise à la Chambre Nationale de Commerce responsable de l'approvisionnement du secteur privé. La CNC, ayant dans le même temps la responsabilité d'instruire les dossiers de licence, a eu de la difficulté à prendre en charge cette nouvelle mission d'élaboration et de gestion d'approvisionnement du secteur privé. Ces nouvelles dispositions qui donnent, en théorie à toutes les entreprises, libre accès aux approvisionnements, furent renforcées au début de l'année 1991 et ont eu l'effet de bloquer purement et simplement la majorité des PME.

En effet, nombreuses sont les entreprises qui n'ont rien reçu au titre du programme de 1990, dont certaines entreprises de produits laitiers et de la conserve de poisson figurent, perdant ainsi et formellement une année de production puisque les programmes d'importation sont annuels. Par ailleurs, d'autres ont reçues qu'une partie de leurs matières premières. Tout cela a causé une perturbation de leur production. Pourquoi a-t-on bloqué les programmes d'approvisionnement en 1990 ? Certains contrats sont au niveau des banques depuis décembre 1990. Qui devra supporter les pertes de ces entreprises causées par ce blocage des approvisionnements ?

Un blocage qui d'ailleurs continue puisque ces entreprises n'arrivent pas à placer leurs achats à l'étranger soit parce qu'elles n'ont plus

d'argent, soit qu'il n'y a pas de financement, soit le montant des ventes est très modique, donc non éligible au financement et il faut attendre un regroupement de ce type de commandes. Nous avons cru intéressant de faire cette analyse critique pour exposer la nature du problème des approvisionnements dans laquelle l'état a une part de responsabilité.

Un responsable de l'ENADITEX d'Oran, nous a fait part de certaines incompatibilités : beaucoup de matières premières destinées aux confectionneurs du secteur privé sont détournées pour approvisionner des confectionneurs informels qui ne sont ni déclarés, ni enregistrés, et cela se fait à des prix qui valent 5 fois plus. Ainsi, cette part qui devrait aller normalement aux confectionneurs formels, est bifurquée vers des orientations inconnues. La diversification des points d'approvisionnement est donc très importante pour la survie de l'entreprise et la bonne conduite du rythme de production. Cette unité figure parmi les principaux fournisseurs du secteur privé et s'occupe plus particulièrement de la régularisation de la distribution.

Difficultés financières

La majorité des entreprises concernées ont réalisé des bénéfices depuis 1988 malgré les fluctuations remarquées depuis cette date dans leurs chiffres d'affaires. Cependant, il est à signaler que leur situation de trésorerie montre plus de faiblesses que de signes d'amélioration. Cette situation est due essentiellement à la baisse du volume de production, ainsi le recours aux crédits bancaires devient de plus en plus difficile. Une fiscalité lourde et des exigences des banques à l'endroit des industriels (disponibilité et mise à disposition des

banques d'un flux monétaire important) font que certains entrepreneurs de notre échantillon pourraient faillir

V.2- Problèmes spécifiques

Le secteur de la pêche souffre d'un matériel de pêche obsolète qui oblige les pêcheurs à faire plusieurs sorties en mer. Le renouvellement de ce matériel pourrait remédier à cette situation, qui cause l'irrégularité des approvisionnements dont souffrent les conserveurs de poissons. Ces derniers se plaignent aussi des boîtes d'emballage fournies par la Société Nationale de Sidérurgie dont la qualité et la quantité ne satisfait ni les fabricants de conserves ni les consommateurs.

Le secteur du textile quant à lui, souffre des importations sans paiement qui faussent la vérité des prix et représentent une concurrence déloyale qui pénalise l'industriel et le consommateur. De plus, il y a la rareté du personnel qualifié (cadres techniques) en raison d'un appareil de formation nationale aux faibles capacités d'accueil. Enfin, la demande évolue au gré des exigences de qualité et de diversité d'une population composée approximativement de 70% de jeunes attirés par les produits étrangers et dont la production nationale ne peut soutenir la concurrence.

VI- Conclusion Générale

VI.1- Résumé

Le but de cette recherche exploratoire était d'identifier certains facteurs internes (entreprise et entrepreneur) et externes qui permettent d'expliquer le succès des entreprises oeuvrant dans trois secteurs que l'on considère assez dynamiques: sept entreprises dans l'industrie laitière, sept en conserve de poissons et treize autres dans le secteur du textile. Notre démarche, pour arriver à cette fin, était de se baser sur des outils et des concepts qui ont servi lors d'études dans des pays développés, afin de vérifier leur pertinence dans un contexte culturel différent.

En raison même de la nature des entreprises à tendance libérale qu'on a interviewées (entreprises privées), nous pouvons déclarer à première vue que certains facteurs pourraient être similaires aux conclusions de d'autres études faites dans les pays industrialisés. Nous avons constaté que les deux groupes (plus et moins performant) se distinguent au niveau des variables portant sur l'entrepreneur, c'est-à-dire la formation, la motivation, le taux de répartition interne/externe et la prise de risques. En ce qui concerne l'environnement externe, nous retenons la clientèle, la tendance du marché et le maintien de l'activité à long terme, ainsi que l'âge de l'entreprise, sa taille, sa proportion d'emploi féminins. Cependant, les différences étaient peu significatives au niveau de l'employeur, du nombre d'années à la direction de l'entreprise, de la situation économique, politique et juridique, de la clarté des objectifs, des échanges avec le marché, de la planification, de l'autorité ainsi que de la stratégie poursuivie.

Il paraît que certains facteurs communs aux trois secteurs expliquent le niveau de performance de l'entreprise puisqu'ils constituent des indices importants, notamment une technologie appropriée, des sources d'approvisionnement variées et sûres qui sont au premier plan, une bonne situation financière et un chiffre d'affaires positif. Il faut signaler que la productivité des entreprises des trois secteurs dépendent surtout de la régularité des approvisionnements, des sources financières, ainsi que du manque de disponibilité du matériel technologique au niveau national.. Nous remarquons l'absence de facteurs relatifs à la gestion et l'organisation de l'entreprise comme indices de succès dans la perception des entrepreneurs. En effet, tout les entrepreneurs, dans leur attribution des facteurs de performance, négligent l'aspect management. Leur vision est orientée plus vers l'acquisition de moyens (acquisition d'une technologie, acquisition d'approvisionnements, financement, etc.) que sur la manière de gérer ces moyens avec efficacité.

Nous pensons que nos résultats restent subjectifs, puisque notre étude est synchronique et a été faite en période de crise économique, politique et culturelle que vit l'Algérie . Cependant, ces petites et moyennes entreprises persistent et réalisent des profits malgré d'innombrables difficultés, qui sont des obstacles à la performance , comme les contraintes d'approvisionnements et bureaucratiques qui devront être résolus pour que la PME puisse survivre dans un contexte où les règles de concurrence relèvent plus du marché libre.

D'un point de vue d'ensemble, il serait difficile d'affirmer que tel facteur est indispensable par rapport à un autre dans l'évaluation de la performance où l'effet circulaire persiste. En effet, l'entrepreneur a une certaine

perception des choses qu'il veut faire, une vision très personnelle. Le poids des motivations est d'une importance capitale dans la fixation des objectifs. L'orientation suivie pour atteindre ces buts ne devrait pas se baser seulement sur une approche intuitive, mais devrait faire place à un certain degré de compétence et de savoir-faire. Cela peut être traduit dans le diagnostic profond des opportunités et des menaces qui peuvent surgir de l'environnement externe, mais aussi des forces et faiblesses de l'entreprise. Nous avons donc appris, à partir de la documentation, que les recettes de succès pouvant mener à cet objectif sont aussi nombreuses qu'il existe de cas. Par conséquent, il n'existe pas de recette absolue. Chaque PME est un nouveau défi. De même, chaque propriétaire de PME dispose du postulat de base préalable au succès. En effet, les motivations de l'entrepreneur jouent un rôle important dans la recherche du succès. Compte tenu du contexte dans lequel évoluent les PME, on pourrait à la limite définir la première mesure du succès comme sa survie.

VI.2- Suggestions proposées

Un ensemble de solutions devraient être prises en compte pour remédier à certaines difficultés que nous avons énumérées antérieurement ou du moins les alléger, par exemple, les pressions fiscales qui sont considérées comme le cauchemar des industriels. Des allègements fiscaux sont nécessaires surtout au niveau des taxes compensatoires sur les imputs et les produits finis et la révision du système des importations sans paiement. De plus, il faudrait assoir les bases d'une bonne réflexion sur les facteurs suivants : l'outil de production, le standard de qualité, la formation d'un personnel qualifié, le partenariat avec les entreprises publiques ou privées performantes et les entreprises étrangères.

VI.2.1- Suggestions communes pour les trois secteurs

Allègements fiscaux

Le marché algérien s'est largement rétréci en raison du rapport (défavorable à la production nationale) du coût des produits par rapport au pouvoir d'achat du citoyen. De ce fait, un allègement nécessaire des charges fiscales s'impose. Les taxes compensatoires sur les imputs et les produits finis devront être supprimés.

Le partenariat

En plus de la nécessité d'encourager et de soutenir les entreprises privées et publiques performantes pour qu'elles puissent participer à l'effort national d'exportation, le partenariat entre entreprises algériennes et étrangères est recommandé. Cette initiative pourrait remédier à certaines lacunes dont souffrent les secteurs concernés.

VI.2.2- Suggestions spécifiques pour chaque secteur

Nous commencerons par le secteur du textile qui à notre avis connaît une situation critique . En plus des solutions communes précédemment exposées, nous ferons quelques suggestions spécifiques pour ce secteur:

A- Secteur du textile

Révision du système des importations sans paiement

Il serait souhaitable de réviser le système des importations sans paiement pour limiter leurs effets pervers sur le marché national s'exerçant par des prix d'achat minorés par l'importateur et pas toujours contrôlables. De même, un contrôle rigoureux contre les produits anonymes qui échappent à la fiscalité ou à la suppression pure et simple de l'ISP. À moyen terme, l'action s'articule autour des éléments de la mise en oeuvre d'une politique sectorielle et d'une stratégie cohérente de redéploiement des facteurs de production au niveau de l'outil de production, des standards de qualité, de la formation de personnel qualifié, de l'intégration par l'amont du tissu industriel mise en place en février 1992.

La formation du personnel qualifié

Ce secteur souffre d'une sous-qualification de son personnel qui touche toutes les catégories d'emplois (cadre technique, maîtrise technique et agents d'exécution qualifiés) et toutes les fonctions vitales de l'entreprise (conception, production, maintenance, commercialisation). Un effort particulier

de formation devra être consenti par un appareil de formation et de perfectionnement à définir et à bâtir avec le concours financier de l'état et des entreprises du textile. Un intérêt particulier devra être accordé aux métiers suivants : ingénieurs de conception, de fabrication et de maintenance, stylistes et modélistes de haut niveau, personnel de maîtrise et d'exécution de production directe qualifié.

L'intégration par l'amont du tissu industriel existant

Indépendamment de la concrétisation des projets de filature agréés par la CNC (Chambre Nationale de Commerce), le secteur devra être appuyé en amont par une industrie de la fibre synthétique et par la promotion de la culture du coton pour laquelle nous rappelons que la plupart des échantillons primés en France dans le courant du 19 ième siècle provenaient d'Algérie. À cet effet, il est impératif de soutenir les efforts des agriculteurs qui ont fait des essais concluants (Ghardaia, Draà Ben Khedda).

Le standard de qualité

Parmi les causes de la situation actuelle du secteur des textiles, il y a lieu de noter l'absence de qualité des produits locaux qui ne peuvent soutenir la concurrence face aux produits importés. Un effort particulier devra être orienté vers la formation, la définition des normes , l'organisation de rencontres de haut niveau entreprofessionnels (stylistes, designers, grands couturiers, etc.), leur permettre d'élever le niveau de qualité de leur production pour faire face aux exigences d'une clientèle essentiellement composée de jeunes.

L'outil de production

Nous recommandons toutes les mesures visant à doter le secteur du textile d'une force de frappe opérationnelle, cohérente et performante. Il faut noter que les entreprises publiques disposent d'équipements plus récents et plus performants qui pourraient atteindre ses capacités optimales si une aide leur était apportée pour produire à moindre coût et pénétrer les marchés extérieurs (pièces de rechange, matières premières non grévées par multiples taxes). Le secteur privé dispose d'équipements obsolètes et a besoin d'un plan de renouvellement de son matériel et de moyens financiers pour le faire.

Secteur laitier

Pour contrer l'irrégularité des approvisionnements des matières nécessaires à la fabrication des produits laitiers, l'idée d'établir des concessionnaires serait intéressante à ce niveau, sauf que cela dépendrait largement de la volonté des responsables au sein des gouvernements pour attirer des investisseurs dans ce type d'affaires. Une autre alternative encore plus intéressante serait l'encouragement de l'élevage de vaches avec des méthodes et des techniques plus modernes ou certaines expériences à l'intérieur de l'ouest du pays ont révélées des résultats satisfaisants qui méritent l'attention.

Secteur de conserve

Les fabricants de conserve de poisson souffrent de l'irrégularité des approvisionnements de poisson, ce qui n'est pas un résultat du manque de poissons en mer, mais plutôt à cause du matériel de pêche qui est

relativement archaïque. La modernisation de la flotte permettrait aux pêcheurs de faire plusieurs sorties, ce qui diminuerait cette irrégularité, sauf que ce type d'équipement exigerait des moyens financiers que la majorité des pêcheurs ne pourraient se permettre sans l'implication du Ministère de la pêche. Pour le problème des boîtes de conserve, il existe certains investisseurs qui sont intéressés à se lancer en affaires pour la fabrication des boîtes de conserve en métal et en aluminium, sauf que leurs dossiers traînent au niveau de la commission de la CNC pour des raisons bien connues.

VII.3- CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

VII.3.1- Contribution de l'étude

Cette recherche comporte à la fois un intérêt théorique et un intérêt pratique : l'intérêt théorique réside dans la construction d'un cadre d'analyse des facteurs positifs et négatifs sur les PME algériennes dans les secteurs étudiés, de fournir des précisions sur les variables de l'environnement externe et interne qui affectent la réussite des PME étudiées. La compréhension et la connaissance de ces facteurs devrait nous aider à mieux connaître les lacunes et les préoccupations des propriétaires-dirigeants et aider davantage tous ceux qui ont encouragé l'émergence des PME en Algérie. Enfin, nous aimerions encourager d'autres personnes à poursuivre cette problématique de recherche en Algérie.

L'intérêt pratique est de mettre à la disposition des PME un outil d'analyse (processus de diagnostic stratégique) qui leur permettrait de diagnostiquer les facteurs critiques influençant leur activité et de sensibiliser les

dirigeants de PME algériennes quant à l'impact de ces facteurs sur le niveau de performance de leur entreprise.

VII.3.2- Limites de l'étude

Le caractère exploratoire d'une recherche comporte des limites; notre échantillon est petit, le nombre restreint d'entreprises (27) et de secteurs (03), ainsi que le caractère instantané de l'étude pour pouvoir faire ressortir des résultats très concluants, bien que nous avons ciblé les secteurs les plus importants où la forme PME est dynamique.. Au niveau des résultats, il serait difficile d'expliquer clairement la relation qui peut exister entre la variable explicative et les variables expliquées, compte tenu du grand nombre de variables mesurées et des contraintes en matière de temps et de budget. Nous sommes conscients que notre étude demeure limitée au niveau de l'analyse stratégique de chaque secteur.

VII.4- Opportunité de recherche

Avec la nature exploratoire et ponctuelle de notre recherche dont les limites ont été expliquées, il serait plus intéressant de retourner sur le terrain pour une étude longitudinale afin d'approfondir la même

problématique et surtout, de faire des analyses stratégiques sectorielles plus poussées. Un autre volet intéressant serait de faire une étude comparative au niveau des secteurs étudiés entre le secteur privé et public (PME et GE).

BIBLIOGRAPHIE

- ANSOFF H.I. et J.C.Léontiades. "Strategic Portofolio", Journal of general Management, Vol 4, N#1, 1976
- APOSTOLIDIS, Panos. "Criteria for Success in Small Business", Journal Of Small Business Management, 15,1, 1977, PP. 48-51.
- BIDAULT, Francis. le champs stratégique de l'entreprise, Collection Gestion. Economica, 1988.
- BINET, J. Psychologie économique africaine, Paris, 1962.
- BUCKMAN, Stephenson, Harriet. "The Most Critical Problem for the Fledgling Small Business, Getting Sales", American Journal of Small Business, Vol. 9, #1, Eté 1984, pp. 26-33.
- BRACKER, J. "The Historical Development of the Strategic Management", Academy of Management, Review, vol 5, #2, avril 1980.
- BRECHET, Jean Pierre. "Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI" , Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, 1990, pp. 19-29.
- BREMOND, Janine et Geledan, Alain. Dictionnaire économique, et social : 100 articles thématiques, 1200 définitions, Éditions. Paris, Hatier, 1981.
- BROWN. Gerard. diagnostic d'entreprise , Paris. Entreprise Moderne d'Édition, 1970.
- CALORI, Rolland. "Effective Strategies in Emerging Industries", Long Range Planning, Vol.18, #3,1985, pp.55-61.
- CARRIERE, Jean-Bernard. "Entrepreneuriat, innovation et créativité: concepts et interrelation", Revue PMQ, volume 6 #1.
- CARRIERE, Jean-Bernard. La décision stratégique d'innovation de procédé et la performance de l'organisation, Thèse de doctorat (Ph.D), U.Laval,89.

- CARRIERE, Jean-Bernad. Notes de cours, " Gestion stratégique de la PME", Hiver, 1992, U.Q.T.R., Département d'administration, Trois-Rivières, Québec.
- CHENTOUF, Taye B. "Cultures, techniques et sociétés en Algérie (XIX-XX siècle) Analyse du changement historique", Revue tiers-monde tome XXI-# 1983 Juillet-septembre 1980
- CHRISMAN, James J. et John Leslie. "Strategic, Administrative, and Operating Problems, the Impact of Outsiders on Small Firms performance", Entrepreneurship, Theory And Practice, Spring 1989, PP. 37-51.
- COVIN, Jeffrey et Teresa Joyce Covin. "Competitive Agressiveness Environmental Context, and Small Firm Performance", Entrepreuneurship, Theory and practice, Summer 1990, PP. 35-50.
- CHRISTIAN, Potié., "Diagnostic qualité. Méthode d'expertise et d'investigation ", 1991 Afnon.
- CRAGG, Paul B. et Malcolm King. "Organizational Characteristics And Small Firm's Performance" , Entrepreneurship, Theory and Practice, Winter 1988, pp.49-64.
- D'AMBOISE, Gérald et Christine Fortin. "Proposition d'une grille de classification pour l'identification de la logique stratégique des PME" , Revue PMO, Vol.6, #2 1991, pp. 45-53.
- D'AMBOISE, Gérald. La PME canadienne, situation et défis, Québec, L'institut de recherches politiques, Les presses de l'Université de Laval, 1989. pp. 127-175
- DAVING, William. "Business Strategies In Smaller Manufacturing Firms" Journal of Small Business Mangement, January 1986, pp.38-47.
- DERVEAUX, Bernard. Pratique de 10 leviers d'une gestion performante, Edition, organisation, 1985.

- DICKINSON, Roger A. Charles Ferguson, LFWF Group and Sumit SIRCAR. "Critical Success Factors and Small Business", American Journal of Small Business, Jan-Mar. 1984, pp.48-57.
- DOLLINGER, Marc J. "Environmental Contacts And Financial Performance of the Small Firm", Journal of Small Business Management, Jan 1985, pp. 24-29.
- DOLLINGER, Marc J. "Measuring Effectiveness In Entrepreneurial Organizations", International Small Business Journal, Vol.3, #1, pp. 10-20.
- EL.ALAMI, Abdelali E. « Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi. Le cas de l'Afrique », Revue PMO, Volume 3, No1, 1987.
- FEESER, Henry R. et Gary E. Willard. "Founding Strategy And Performance, A Comparison Of High And Low Growth High Tech Firms", Strategic Management Journal, Vol.11, 1990, pp. 87-98.
- FIERGENBAUM, Avi et Aneel Karmani. "Output Flexibility- A Competitive Advantage For Small Firms", Strategic Management Journal, Vol.12, 1991, pp. 101-114.
- FRANCHONS, Gilles et Yves Romanet. Finance d'entreprise, comprendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise, Édition. Paris, 1985.
- GABLE et Topol. "Planning Practices Of Small Scale Retailers", American Journal of Small Business, Fall, 1978, pp. 19-32.
- GÉLINIER, Octave. Stratégie de l'entreprise et motivations des hommes, Edition Hommes et techniques, 1984.
- GOUILLART. Francis.J. Stratégie pour une entreprise compétitivité, Economica 1989.
- GRAWTZ. Madeleine. Méthodes des sciences sociales, Édition. Paris, Dalloz, 1986.

- HALL, Graham et Barbara Young. "Factors Associated with Insolvency Amongst Small Firms", International Small Business Journal, Vol.9, #2, Jan-Mar 1991, pp. 54-63.
- HAMBRICK, Donald C. et Lynn M. Crozier. "Stumblers And Stars In The Management Of Rapid Growth", Journal of Business Venturing, 1,1985, pp. 31-45.
- HOFER, Charles et William R.Sandberg. "Improving New Venture Performance, Some Guidelines For Success", American Journal of Small Business, Summer 1987, pp.11-25.
- HUGESSEN, A.K. "Performance Criteria For Small Companies", CMA Reference Papers No.6The Canadian Manufacturers' Association.
- IBRHIM, A.B. et J.R. Goodwin. "Perceived Causes Of Success In Small Business", American Journal of Small Business, Fall 1986, pp.41-50.
- JOFFRE , Patrick et al. Stratégie d'entreprise, Collection gestion, 1985.
- JULIEN Pierre-André et M. Marchesnay. La petite entreprise, Vuibert. Edition G. Vermette 1987.
- KALLEBERG, Arne L. et Kevin T. Leitch. "Gender And Organizationl Performance : Determinants Of Small Business Survival Or Success", Academy of Management Journal, Vol.34, #1, 1991, pp. 136-161.
- KANZANJIAN, Robert.K. "Relation Of Dominant Problems To Stages Of Growth In Technology-Based Ventures, Academy of Management Journal, vol.31, #2, 1988, pp. 257-279.
- KEATS, Barbara W. et Jeffrey S. Bracker. "Toward A Theory Of Small Firm Performance, A Conceptual Model", American Journal of Small Business, Spring 1988, pp. 41-58.
- LEMAITRE, Nathalie. "La culture d'entreprise, facteur dec performance " Revue française de gestion sep-oct, #47, 1984.
- MALASSIS, L. Economie agro-alimentaire, Cuyas, 1979

- MARTINET. A. Charles. Entreprise, gestion et compétitivité, Paris Economica 1984.
- MATHÉ, Jean-Charles. Politique générale de l'entreprise : Analyse et management stratégique, Economica 1987.
- MILLER, Danny et Jean-Marie Toulouse. "Strategy, Structure, CEO Personality And Performance" , American Journal of Small Business, Winter 1986, pp.47-62.
- Ministère délégué au PME. Les PME au Québec. État de la situation, 1986.
- Ministère des relations internationales. Profil agro alimentaire de l'Afrique l'Algérie, Direction Afrique et Moyen-Orient, Juin 1986.
- PACHÉ, Gilles. "Stratégies d'adaptation de la petite entreprise" , Revue Française de Gestion, Mars-Avril- Mai,1990, pp. 52-60.
- PLEITNER, Hans J. "Stragic Behavior In Small And Medium-Sized Firms: Preliminary Considerations", Journal of Small Business Management, Octobre 1989, pp70-75.
- PERRY, Chad. "Growth Strategies For Small Firms, Principles And Case Studies" , International Journal of Small Business, Vol.5, #2, pp.17-25.
- PETERS et Waterman. Le prix d'excellence, Inter édition, paris 1983.
- REIX, Robert. La flexibilité de l'entreprise, Paris, Cujas, 1979.
- THURSTON. "La planification dans les PME", Harvard L'expansion, printemps, Vol.1,1984, pp.197-207.
- PERRIEN, Jean., Emanuel .J. Chéron et Michel Zins. Recherche en marketing, Chicoutimi: G. Morin, 1983.
- PETERSON, Robert A., George Kometsky et Nancy Ridgway. "Perceived Causes Of Small Business Failures, A Research Note", American Journal of Small Business, July-Sep 1983, pp.14-19.
- PORTER, Michel. Choix stratégiques et concurrence, Economica.1982.

- PORTER, Michel. Avantage concurrentiel, Economica. 1988
- REEVE, Robert. "Critical Success Factors, Current Problems And Profitability In Small Retail Businesses", Journal of small Business and entrepreneurship, Vol. 7, (2), Jan-Mar, 1990, pp. 87-98.
- ROMAIN, Rousseau. Le projet de recherche, les principales méthodes de recherche, Les éditions Jonathan.j 1990.
- ROBINSON, J.R., Richard, John.E. Logan et Moragae Y. Salem. "Strategic Versus Operational Planning In Small Retail Firms", American Journal of Small Business, hiver 1986, pp. 7-18.
- ROBIDOUX, Jean et Paul Dell'aneillo (collaboration), Les crises administratives dans les PME en croissance, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1980.
- RUISSEAU, Pierre. comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations, Collection "synthèse" 1990.
- ORPEN, Christopher. "The Effects Of Long Range Planning On Small Business Performance, A Further Examination", Journal of Small Business Management, January 1985, pp. 16-23.
- SAPORTA, Bernard. Stratégies des PME, Encyclopédie de gestion, Economica 1989.
- SANDBERG, William R. et Charles W. HOFER. "Improving New Venture Performance, the Role of Strategy, Industry, And the Entrepreneur", Journal of Business Venturing, 2, 1987, PP. 5-28.
- STEINER, Michael P. et OLAF, Solem. "Factors For Success In Small Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management, January 1988, PP. 51-56.
- SEXSTON, Donald et P.VON AUKEN. "A Longitudinal Study Of Small Business Strategic Planning", Journal of Small Business Management, January 1985, pp. 7-15.

- SMITH, Ken J, et Martin J. GANNON. "Organizational Effectiveness In Entrepreneurial And Professionally Managed Firms", Journal of Small Business Management, July 1987, PP.14-21.
- SOLVING. L'entreprise performante, Edition. Organisation, 1985.
- STUART, Robert et Pier A. ABETTI. "Start-up Ventures: Towards The Prediction Of Initial Success", Journal of Business Venturing, Vol.2. 1987, pp.215-230.
- SWEENEY, G.P.,Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices", Edition organisation, Paris, 1982.
- THURSTON, Philip. "La planification dans les PME", Harvard l'expansion, Printemps 1984, pp. 24-37.
- UNNI, V.K. "The Role Of Strategic Planning In Small Business", Long Range Planning, Vol.14, April 1981, pp. 54-58.
- VAN, K. et K.NOONAN. "Key Factors In Strategic Planning", Journal of Small Business Management, July 1982, PP.1-7.

ANNEXES

ANNEXE I
LETTRE DE PRÉSENTATION



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada G9A 5H7

Téléphone: (819) 376-5080

Télécopieur: (819) 376-5079

Télex: 051 31623

Département d'administration et d'économie

Objet : Attestation de justification du travail de terrain

Dans le cadre d'une recherche empirique en gestion des entreprises, nous conduisons présentement une étude auprès des petites et moyennes entreprises exerçant dans le secteur agro-alimentaire et celui du textile.

Cette étude vise à cerner et à identifier les facteurs positifs et négatifs qui peuvent avoir un impact sur la performance des entreprises opérant dans ces deux secteurs.

C'est dans ce contexte que nous vous invitons à répondre à quelques questions, votre participation est très importante et les renseignements que vous donnerez seront traités selon la plus grande discrétion.

En aucun cas, les informations que vous nous transmettez ne seront utilisées à d'autres fins que celle de la présente étude.

Merci de votre précieuse collaboration


Directeur de recherche :

L'étudiant : 

Date : le 15 Mai 1992

ANNEXE II
QUESTIONNAIRE PRINCIPAL

Identification des facteurs de performance dans la PME (agro-alimentaire et textile) algérienne

A- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise : _____
 Adresse : _____
 Téléphone : _____
 Répondant : _____
 Date : _____

Bonjour !

B- CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ENTREPRISE

1- Age de l'entreprise : _____
 2- Nature de l'entreprise :
 - Textile _____
 - Agro-alimentaire _____
 3- Secteur d'activité principale : _____

B.1- ÉVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES

4- En 1990, le chiffre d'affaires de l'entreprise était de l'ordre de :

Moins de 50 millions DA _____
 Entre 50 et 99.9 millions DA _____
 Entre 100 et 149.9 millions DA _____
 Entre 150 et 199.9 millions DA _____

Plus que 200 millions DA _____

5- En partant de l'année de référence 1987-1988, quel a été la progression de votre chiffre d'affaires et quelles sont vos prévisions de croissance pour les prochaines années ?

1988-1989	_____	% par rapport à 87-88
1989-1990	_____	% par rapport à 87-88
1990-1991	_____	% par rapport à 87-88
1991-1992	_____	% par rapport à 87-88
1992-1993	_____	% par rapport à 87-88

B.2- LE PERSONNEL

6- Nombre d'employés actuel _____

De ce nombre, combien sont des employés Hommes ? _____

De ce nombre, combien sont des employées Femmes _____

De ce nombre, combien sont du personnel cadre? _____

Nombre d'employés en 1990 _____

Nombre d'employés minimum en 1990 _____

Nombre d'employés maximum en 1990 _____

7- Quel est l'âge moyen de votre personnel ?

De 20 - 24 _____ De 40 - 44 _____

25 - 29 _____ 45 - 49 _____

30 - 34 _____ 50 - 54 _____

35 - 39 _____ 55 - 59 _____

8- Le niveau scolaire de votre personnel, est-ce qu'il est :

Primaire _____ Moyen _____ Secondaire _____ Universitaire _____

Formation professionnelle _____

C- Caractéristiques générales sur l'entrepreneur

9- Quelles sont les principales raisons vous poussant à se lancer en affaires ?

Besoin d'indépendance _____

Besoin d'accomplissement _____

Besoin de réussir _____

Besoin d'être riche _____

Echecs scolaires _____

Autres raisons _____

10- Est-ce que le niveau de votre formation se situe ?

Technique _____

Administration _____

Expérience _____

Aucune _____

11- Est-ce que vous situez-vous au sein des caractéristiques suivantes ?

Autoritaire _____

Collaborateur _____

Innovateur _____

Opportuniste _____

Preneur de risque _____

Dans quelles conditions vous vous êtes lancer en affaires ?

D-ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE

D.1- LES CLIENTS

12- Quel est le nombre régulier de votre clientèle (si possible donnez un chiffre) ?

Moins que 100 clients _____
 Entre 100 et 200 clients _____
 Entre 200 et 400 clients _____
 Plus que 500 clients _____

13 - Quel est la nature des clients selon votre secteur , en précisant le degré d'importance ainsi que la part du chiffre d'affaires de chaque catégorie de façon approximative ?

Nature des clients	Degré d'importance	% dans le chiffre d'affaires
- Consommateurs ordinaires	_____	_____
- Grossistes	_____	_____
- Détaillants	_____	_____
- Restaurants	_____	_____
- Universités	_____	_____
- Personnes âgées (50-70)	_____	_____
- Jeunes personnes (20-45)	_____	_____
- Femmes	_____	_____
- Hôpitaux	_____	_____

14 - Est-ce que les clients :

Sont des anciens clients _____
 Sont des nouveaux clients _____
 Sont-ils dispersés géographiquement _____

Sont-ils exigeants:

Délai de livraison _____ Qualité du produit _____
 En matière de prix _____ autres (préciser) _____
 Quantité _____

15- Sur quoi repose la satisfaction de votre clientèle ?

16 - Avez-vous des clients captivons de part votre localisation ?

17 - Caractéristiques des transactions avec les clients :

Ventes par téléphone	_____	Moyen de livraison	_____
Volume moyen des commandes	_____	délai de livraison	_____
Mode de détermination des prix	_____		

D.2- PRODUIT

18- Quels sont les principaux produits ou services actuels de l'entreprise, l'importance de ceux-ci dans le chiffre d'affaires ?

Caractéristiques du produit	Degré d'importance	% du chiffre d'affaires
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

19- Quel est le nombre de vos produits ? _____

20- Est-ce qu'il y a des changements dans vos produits depuis les cinq dernières années, si oui quel genre de changement ?

21- Est-ce que vous avez introduit certaines améliorations dans vos produits, si oui quel est ce produit et pourquoi ?

22- Est-ce que vous avez abandonné certains de vos produits, si oui quel sont ce produit et pourquoi ?

23 - Est-ce que vous envisagez d'introduire des nouveaux produits, si oui quel genre de produit et pourquoi ?

24 - Au cas où il y' aura des changements dans vos produits, est-ce que cela est fait par une :

Innovation interne	_____
Imitation	_____
Intervention externe	_____

25- Les territoires où vous écoutez vos produits:
pas de changement dans les territoires depuis les dernières cinq années _____

Nouveaux territoires dans la région _____
 Nouveaux territoires dans d'autres régions du pays _____
 Abandon de territoires _____

D.3- STRATÉGIE

26- Est-ce que vous possédez une stratégie particulière pour maintenir votre marché ou pour assurer votre survie ?

OUI _____ NON _____

Si oui, laquelle et pourquoi ? _____

27- Est-ce que votre stratégie peut s'identifier (classer par ordre de priorité) dans les choix suivants :

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

- La qualité d'un produit supérieur _____
- Le prix d'un produit bas _____
- Offrir un service différencié _____
- Différenciation dans le produit _____
- Imitation des concurrents _____
- En fonction des menaces et des opportunités _____
- Amélioration du produit actuel _____
- Réduction des coûts de fabrication _____
- Améliorer le délai de livraison _____
- Pénétrer des nouveaux marchés _____

28- Est-ce que la stratégie poursuivie est à :

Court terme _____ Moyen terme _____ Long terme _____

D.4 - MARKETING

29- est-ce qu'il vous arrive de faire des études de marketing ?

OUI _____ NON _____

Si oui, pour quels genre d'études vous optez et pourquoi ?

Si non, comment tentez-vous de prévoir la demande des nouveaux besoins des clients ?

D.4.1- PUBLICITÉ

30 - Est-ce que vous faite de la publicité pour vos produit,selon votre réponse expliquez pourquoi ?

31- Est-ce que vous trouvez de la difficulté à transmettre vos messages publicitaires ?

32 - Est-ce que la part de la publicité dans votre budget est :
très élevée ____ élevée ____ moyenne ____ faible ____

D.4.2- DISTRIBUTION

33 - votre réseau de distribution est constitué de :
grossistes ____ détaillants ____ autres(précisez) ____

34- Comment avez-vous développé vos canaux de distribution ?

35 - Est-ce que les canaux utilisés sont dominés par d'autres entreprises?

D.4.3- PRIX

36 - Sur quelle base vous fixez vos prix ?

37 - Est-ce que vous considèrez que vos prix sont :

très élevé ____ élevé ____ moyen ____ très abordable ____ faible ____

38 - Est-ce que vous pensez que vos prix sont concurrentiels ?

39- Si vos prix sont considérés comme élevés, a votre avis cela est dû au:

très inférieur inférieur équivalent supérieur très supérieur
 _____ + _____ + _____ + _____ + _____
 1 2 3 4 5

coûts de matières premières qui sont élevés
coûts de main d'oeuvre

processus de fabrication coûteux _____
 autres raisons (précisez) _____

E - CONCURRENCE

40- Votre marché principal se situe au niveau :

Local _____ Régional _____ National _____ International _____

Précisez les villes que vous desservez ? _____

41- En pourcentage à combien évaluez-vous votre part du marché par rapport à vos principaux concurrents ? _____

42- Cette part de marché servi à t-elle changée depuis 1988 ?

Augmenter _____ Diminuer _____ Stable _____

43 - Si il est difficile pour vous d'évaluer votre part de marché, indiquez les raisons :

44- Quels sont les principaux facteurs de concurrence dans votre secteur d'activité? _____

45- Selon vous, quels sont vos avantages compétitifs par rapport à vos concurrents ?

46- Entendez-vous développer d'autres avantages concurrentiels dans l'avenir ? les quels ?

F- LES FOURNISSEURS

47- Quels sont vos principaux achat en matières premières et en équipements ?

48- combien de commandes vous passez par mois et est ce qu'elles varient ?

9- Combien avez-vous de fournisseurs ?

en matières premières _____
en équipements _____

50- Sont-ils dispersés géographiquement ? _____

51- Quel est le degré de dominance

Forte ____ Moyenne ____ Faible ____ Aucune dominance ____

52- La nature des problèmes avec les fournisseurs :

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

Qualité de la matière _____
Délai de livraison _____
Fixation des prix _____
La quantité livrée est insuffisante _____
Autres _____

G- Assistances externes

53- En cas de problèmes, est ce que vous faites appel à une intervention externe ?

OUI ____ NON ____

Si oui, identifier la nature de cette intervention et pour quels genre de problèmes ?

54- Est-ce que les institutions étatiques vous accorde certains avantages afin de favoriser votre activité ?

OUI ____ NON ____

Dans les deux cas, pourquoi ? _____

55- En cette période avez-vous des besoins de formation, nécessaires à la poursuite des activités de votre entreprise et quelles sont -ils ?

H- Institutions financières

56- Avec quelle banque vous traitez généralement ?

BAD ____ BADR ____ BNA ____
BCA ____ Autre, préciser _____

Pourquoi vous traitez avec cette banque? _____

57- Avez-vous des contraintes vis à vis de vos sources de financement ?

OUI _____ NON _____

Si oui, les quelles ? _____

I- TECHNOLOGIE

58- Est-ce que vous utilisez du matériel ?

Automatique _____ Mécanique _____

Brève description de vos équipements

59- Fait-elle appel à la main d'œuvre spécialisée ? _____

60- Est-ce que vos machines sont de nature simples ou complexes ?

61- Quel est la nature de vos équipements de production ?

très inférieur inférieur équivalent supérieur très supérieur

_____+_____+_____+_____+_____

1 2 3 4 5

assez vieux _____ peu moderne _____ moderne _____ très moderne _____

62- Est-ce que vous faites de la maintenance préventive ou curative ? est-cela se fait de façon périodique ? _____

63- Est-ce que c'est votre personnel qui s'occupe de la maintenance des machines ou vous faites appel à une aide externe ? _____

64- est-ce que vous envisagez acquérir de nouvelles technologie dans votre entreprise ? OUI _____ NON _____

Dans les deux cas pourquoi ? _____

65- Attitude vis-a-vis des nouvelles technologies:

65.1- En rapport avec l'introduction de nouvelles technologies dans votre entreprise, dans laquelle de ces cinq catégories vous classez-vous ?

Je désire normalement être le premier à introduire une nouvelle technologie
Introduire une N.T lorsqu'elle est disponible pour ne pas être en retard

Attendre et voir son application dans une autre entreprise

65.2- En ce qui concerne les technologies de fabrication utilisées , comment situez-vous votre entreprise à la moyenne de l'industrie ?

Très en retard ____ En retard ____ En avance ____ Très en avance ____

66- Selon vos informations, quel niveau situez-vous chez vos principaux concurrents les coûts ?

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

Énergie	_____	Matières premières	_____
Transport	_____	Main d'oeuvre	_____
Entretien	_____		

67- Quel sont vos principaux objectifs technologiques ?

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

- Diminuer les coûts de fabrication	_____
- Maintenir les ventes	_____
- Améliorer la qualité du produit	_____
- Diminuer les coûts de main d'oeuvre	_____
- Réduire les stocks	_____
- Augmenter la capacité de production	_____

68- Mis a part les équipements, quels autres atouts technologiques vous permettent un avantage concurrentiel ?

Ex : Capacité de faire des plans de la conception du design ?

69-Est-ce que votre personnel à une bonne expertise technique,(un avoir technique de fabrication) ?

J- ENONCÉS GÉNÉRAUX SUR L'ACTIVITÉ

J.1- ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ

70- Que pensez-vous de l'évolution des affaires dans votre activité actuelle ?

71- Comment évaluez-vous votre secteur d'activité depuis 1988, est-ce qu'il est en déclin, en augmentation, stable et expliquez pourquoi ?

72 - Avez-vous des projet particuliers pour l'avenir ?

73 - Est-ce que vous avez une vision expansionniste pour les cinq années avenir ? préciser pourquoi ?

74 - Est-ce que vous pensez qu'il serait intéressant pour vous de s'accroître dans votre activité ?

75- Est-ce que vous optez pour une croissance, précisez pourquoi ?
rapide ____ graduelle ____ lente ____

J.2- FACTEURS ÉCONOMIQUES, POLITIQUES ET SOCIALES

76- Est-ce que vous pensez que le secteur d'activité (privé) ou vous opérez souffre de certains problèmes au niveau :

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

Économique :

- mauvaise insertion dans la vie économique
- mauvaise coexistence avec le secteur public
- déséquilibre en matière d'aide entre les différents secteurs privés
- Difficulté à maintenir une activité à long terme
- mauvais réseau de commercialisation
- monopolisation des sources d'approvisionnement de matières premières
- crainte de l'investissement étranger

- le secteur privé est encore marginalisé _____

Politique:

77 - Que pensez-vous de la vie politique actuel ? _____

78 - Avant la vague du multipartisme est ce que votre activité était plus performante ? précisez _____

79 - Que pensez-vous des mouvements religieux et leur exercice à la politique ? _____

80 - Est-ce que vous pensez qu'ils pouvaient améliorer certains chose au niveau social et économique ? _____

Social :

- manque de confiance dans la notion de la privatisation _____
- le privé offre moins de garanties socialement _____
- plus de discrimination entre les couches sociales _____
- préférence d'acheter au secteur public que privé _____
- Plus rassurant à court terme _____
- Votre compréhension de l'islam vis à vis de la privatisation _____

K- ENVIRONNMENT INTERNE

K.1- FINANCE

	1988	1989	1990	1991
- Actif total	_____	_____	_____	_____
- D.C.T	_____	_____	_____	_____
- D.L.T	_____	_____	_____	_____
- Ventes totales	_____	_____	_____	_____
- Bénéfices nets	_____	_____	_____	_____
- Fonds propres	_____	_____	_____	_____
- Fonds de roulement	_____	_____	_____	_____

81- Quels sont les principaux investissements pour les trois années avenir ? _____

82- Quels sont les principales formes de financement ? _____

K.2- FABRICATION

83- Est-ce que les modèles (le design) de vos produits sont de vos propres innovations où c'est une collaboration avec d'autres intervenants ?(Précisez s.v.p)

84- Comment fonctionne le processus de fabrication au niveau de votre entreprise
En décrivant les principales étapes de fabrication du produit ?

85- Est-ce que les différentes phases de production sont faites par les mêmes ouvriers ? où chaque opération du processus est soumise à une équipe distincte ?

86 -Quelle est votre capacité productive journalière et mensuelle ?

87 - Quel est le minimum et le maximum de pièces qu'un ouvrier devrait produire en une journée ?

83- Quels sont vos charges d'exploitations :

	1988	1989	1990	1991
- Charges fixes	_____	_____	_____	_____
- Charges variables	_____	_____	_____	_____
- Frais de maintenance	_____	_____	_____	_____
- Coûts de fabrication du produit	_____	_____	_____	_____
- Délai de paiement du client	_____	_____	_____	_____
- Délai de règlement du fournisseur	_____	_____	_____	_____

88- Est-ce que les retards de fabrication sont-ils analysés par types de causes :
(par ordre de priorité)

- Absentéisme du personnel _____
- Pannes de machines _____
- Retard de fournisseurs _____
- Modification dans les commandes _____

89- Est-ce que les réclamations, les retours de produits se répète souvent ?

90- L'entreprise possède un fichier client faisant ressortir les quantités commandées et leur chiffres d'affaires par produit, par période ?

91- Est-ce que vous avez déjà renouveler votre matériel de fabrication ?

92- Avez-vous un plan ou des objectifs à court et moyen terme, pour améliorer la qualité de vos produits ?

K.3- MANAGEMENT

93- Est-ce que vous avez du personnel formé en matière de gestion ?

OUI _____ NON _____

94- Quels sont les principaux problèmes dans la gestion :

des finances _____

du personnel _____

des stocks _____

Dans l'établissement de vos bilans annuels _____

95- Comment la communication et l'information circule dans votre entreprise ?
Selon votre réponse, expliquez pourquoi ?

96- Est-ce que vous avez eu des problèmes administratifs avec :

Vos fournisseurs de matières premières _____

votre banque _____

l'administration fiscale _____

Vos clients (grossistes) _____

97- est-ce que vous attribuez ce genre de problèmes au manque de compétences managériales au niveau de votre entreprise, aux responsables des autres offices ou c'est une responsabilité partagée ?

98- Est-ce que vous éprouvez le besoin d'améliorer votre gestion au niveau des fonctions de votre entreprise ? et pourquoi? _____

99- Est-ce que vous pensez que la gestion de votre entreprise se fait de façon efficace ?

OUI _____

NON _____

Si non, expliquer pourquoi ?

100- Est-ce que vous pensez que toutes vos capacités sont exploitées de façon :
maximale ____ Normale ____ Faible ____

101- De façon générale, le recours à des personnes-ressources externes, a donné des résultats jugés :

Satisfaisant ____ Moyennement satisfaisant ____ Très peu satisfaisant ____

102- Quels sont les besoins en main d'oeuvre qualifié de votre entreprise dans l'immédiat et à moyen terme ?

Immédiatement _____

D'ici 2 ans _____

103- Selon votre expérience, quels seraient les besoins en formation et en sensibilisation pour votre personnel ?

104- Quels sont les principaux moyens de motivation pour votre personnel ?
Quel est leur nature ?

Matériel (salaires, primes) _____

Psychologiques(félicitations,tableau d'honneur) _____

Autres (améliorer les conditions de travail) _____

K.4- CULTURE

105- Quelles sont les principales valeurs dont vous tenez beaucoup dans votre entreprise ? _____

106- Est-ce que vous souhaitez que certaines valeurs soient présente au niveau de votre entreprise,les quelles et pourquoi ? _____

107- Quelles sont les principales règles qui régissent dans votre entreprise ? _____

108- Est-ce qu'il y a des règles que vous aimez imposé à votre personnel, les quelles et pourquoi ? _____

109- Est-ce que vous avez tendance à prendre des risques dans votre activité, quels types de risques êtes-vous ouvert ? (financier, technique, marché, autres...), et pourquoi ?

110 -Est-ce que vous imposez une certaine autorité à votre personnel, pourquoi ?

111- Est-ce que vos employés s'adaptent facilement au travail d'équipe, quelles sont selon vous les raisons?

112- Est-ce que vous acceptez les critiques de votre personnel portant sur le travail sans problème, pourquoi?

113- Vous pensez que votre entreprise à une responsabilité sociale ? quelle est votre vision ?

114- Si oui, en essayant de donner une bonne image sociale à votre entreprise ?

115- Quelle est la nature de problèmes que vous rencontrez avec votre personnel ?

116- Dans quels sens les événements actuels influencent les comportements individuels de votre personnel ?

K.5- PLANIFICATION

117- Que signifie pour vous la planification ?

118- Avez-vous formulé par écrit la mission ou le but fondamentale de votre entreprise avant la création de votre entreprise ? (bref aperçu)

119- Si vous planifiez de façon formelle ou informelle, est-ce que vous le faite en : individuelle ____ en collaboration ____ Assistances externes ____

120- Exist-il un organigramme pour votre entreprise ? _____

121- Est-ce qu'il coïncide avec votre entreprise ? _____

122- Exist-il une description écrite qui correspond à chaque fonction? _____

123- Pour quel type de décisions, vous vous basez dans votre processus de prise de décision ?

K.6- PERFORMANCE

124- Que signifie pour vous la performance ? _____

125- Quels sont, selon vous, les facteurs critiques de succès de votre activité ?

126- Quels sont, selon vous, les choses à ne pas faire dans votre secteur ?

127- Est-ce que vous pensez que votre entreprise est performante ?
OUI ____ NON ____

Si oui, à quoi vous attribuez votre performance et pourquoi ?

K.7- SOURCES D'INFORMATIONS

128- Comment vous puisez vos sources d'informations concernant le marché des matières premières, les nouvelles formes de fabrications ainsi que les nouvelles réglementations économiques et fiscales ? de façon formelle ou informelle ? (classez les par ordre de priorité)

très inférieur	inférieur	équivalent	supérieur	très supérieur
_____	_____	_____	_____	_____
1	2	3	4	5

Informelles

Familles _____
 Clients _____
 Amis _____
 Associations
 d'entrepreneurs _____
 Vendeurs _____
 Employés _____
 Fournisseurs _____
 Clients _____
 Concurrents _____

Formelles

Banques _____
 Avocats _____
 Comptables _____
 Revues écon. _____

129- Par l'intermédiaire de quelles sources impersonnelles suivantes, obtenez-vous de l'information sur votre environnement (marché, technologie, nouvelles normes économiques et fiscales...etc) ?

Sources écrites

Magasines spécialisés _____
 Journaux spécialisés _____
 Livres spécialisés _____
 Presse générale _____

Sources orales

Foires _____
 Expositions _____
 Organisations _____
 professionnelles _____

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

ANNEXE III
LISTING DES VARIABLES DISCRIMINANTES

STEP ENTERED REMOVED WILKS' LAMBDA SIG. LABEL

1	V15	1	.00000	.0000
2	V14	2	.04990	.0000
3	V17	3	.02937	.0000
4	V16	4	.01836	.0000
5	V10	5	.01177	.0000
6	V11	6	.00665	.0000
7	V1	7	.00393	.0000
8	V17	8	.00262	.0000
9	V10	9	.00165	.0000
10	V14	10	.00084	.0000
11	V18	11	.00048	.0000
12	V11	12	.00015	.0000
13	V15	137.427E-05	.0000	
14	V14	142.937E-05	.0000	
15	V11	151.232E-05	.0000	
16	V11	154.734E-06	.0000	
17	V1	171.686E-06	.0000	
18	V17	186.000E-07	.0000	
19	V11	192.827E-07	.0000	
20	V18	201.481E-07	.0000	
21	V1	218.708E-08	.0000	
22	V1	236.717E-08	.0000	

CLASSIFICATION FUNCTION COEFFICIENTS
(FISHER'S LINEAR DISCRIMINANT FUNCTIONS)

GROUP	1	2	3
V3	44.85767	-129.9549	217.3873
V4	-14.21018	100.3409	-92.19488
V5	579.5401	784.1226	1723.511
V10	143.4025	130.8152	447.6798
V14	-50.62000	-134.0700	-184.9259
V18	-527.5763	-848.5903	-1562.230
V1	544.5099	1251.773	1300.826
V16	-472.8354	-2543.059	-2321.801
V17	346.1451	767.3416	962.1481
V19	522.762	6713.637	15629.88
V60	-2412.764	-3495.403	-7879.510
V68	5212.984	5527.808	15142.545
V67	919.2668	2474.218	2162.704
V78	-2268.730	-1073.625	-8032.404
V88	-15.27788	-88.24184	-33.43193
V102	-170.5400	-475.8540	-259.1241
V109	1003.966	307.8011	3390.317
V121	-607.0156	-611.7926	-2248.120
V114	3444.236	5474.043	9959.689
V115	-3748.428	-5256.002	-11340.06
(CONSTANT)	-5496.453	-13079.80	-46026.62

CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS

FCN	EIGENVALUE	PCT OF VARIANCE	CUM PCT	CANONICAL CORR	AFTER WILKS'	FCN	LAMBDA	CHISQUARE	DF	SIG
1	*****	90.00	90.00	1.0000	1	0	.0000	235.703	40	.0000
2	V122.5414	9.94	100.00	.9996	1	1	.0009	101.851	19	.0000

* MARKS THE 2 CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS REMAINING IN THE ANALYSIS.

GROUP CENTROIDS

12 Nov 92 Definition des champs de la banque de donnees work3.

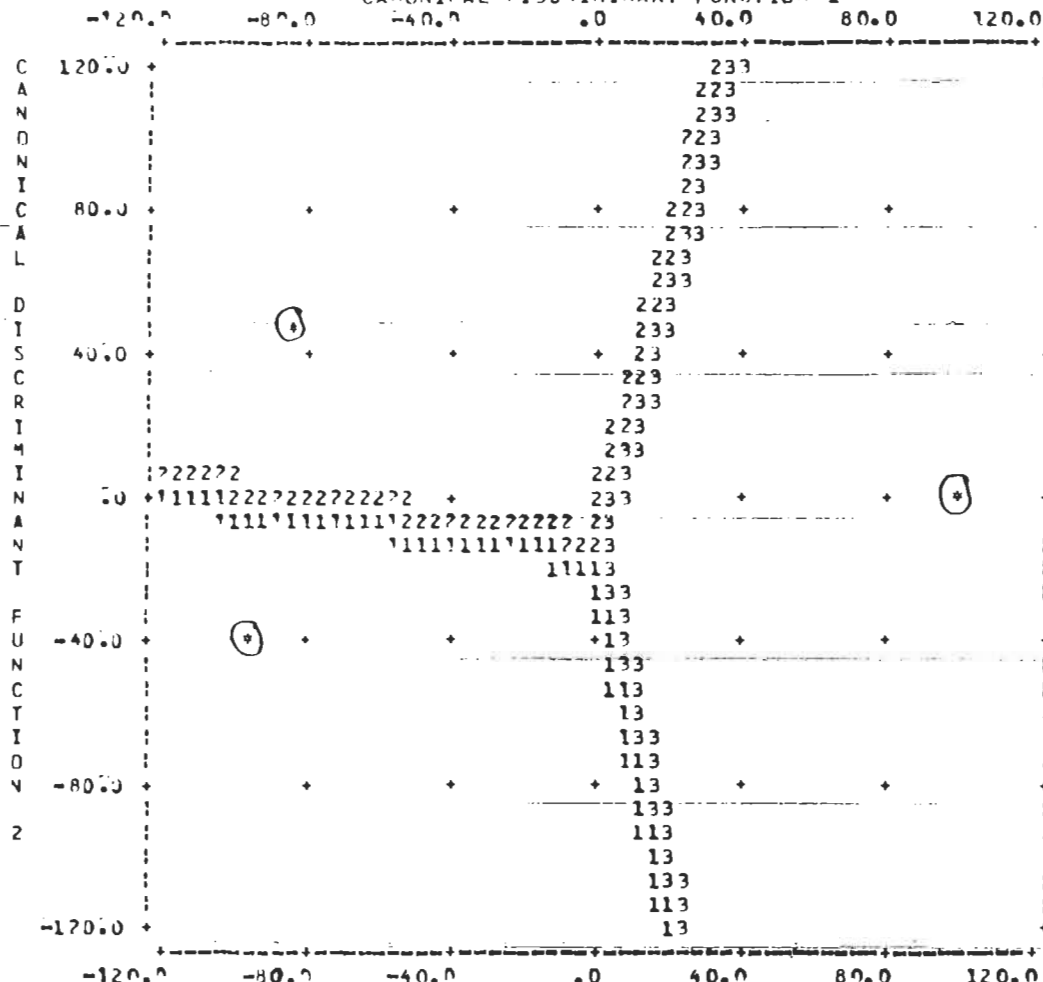
Page 31

18:24:44 UQTR

Risc System 6000 Aix 3.1

TERRITORIAL MAP * INDICATES A GROUP CENTROID

CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTION 1



12 Nov 92 Definition des champs de la banque de donnees work3.

Page 32

18:24:44 UQTR

Risc System 6000 Aix 3.1

CLASSIFICATION PROCESSING SUMMARY

27 CASES WERE PROCESSED.

0 CASES HAD AT LEAST ONE MISSING DISCRIMINATING VARIABLE.

0 CASES WERE USED FOR PRINTED OUTPUT.

12 Nov 92 Definition des champs de la banque de donnees work3.

Page 33

18:24:44 UQTR

Risc System 6000 Aix 3.1

Preceding task required 15.17 seconds CPU time; 16.00 seconds elapsed.

FINISH .

Variables discriminantes

Variables	Identification des variables
V3	personnel masculin
V4	personnel féminin
V5	personnel cadre
V10	age de l'employeur
V14	part du travail interne
V38	clarté des objectifs
V41	rotation du personnel
V46	prise de décision individuelle
V47	prise de décision collective
V57	problèmes de maintenance
V60	utilisation de l'informatique
V65	différenciation
V67	bonne situation financière
V74	technologie appropriée
V88	mauvaise insertion dans la vie économique
V102	dominance des fournisseurs
V109	recours aux crédits bancaires
V111	coûts de main d'oeuvre
V114	fixation des prix
V115	quantité des approvisionnements

Variables discriminantes

Variables	Identification des variables
V3	personnel masculin
V4	personnel féminin
V5	personnel cadre
V10	age de l'employeur
V14	part du travail interne
V38	clarté des objectifs
V41	rotation du personnel
V46	prise de décision individuelle
V47	prise de décision collective
V57	problèmes de maintenance
V60	utilisation de l'informatique
V65	différenciation
V67	bonne situation financière
V74	technologie appropriée
V88	mauvaise insertion dans la vie économique
V102	dominance des fournisseurs
V109	recours aux crédits bancaires
V111	coûts de main d'œuvre
V114	fixation des prix
V115	quantité des approvisionnements